



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**POSOUZENÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY A NÁVRH
ZMĚN**

INFORMATION SYSTEM ASSESSMENT AND PROPOSAL OF ICT MODIFICATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jana Vařachová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Jana Vařachová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Miloš Koch, CSc.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Posouzení informačního systému firmy a návrh změn

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Analyzovat stávající stav informačního systému vybrané organizace a jeho efektivnosti, posoudit tento stav a navrhnout změny, směřující ke zlepšení stávajícího stavu a eliminaci nalezených rizik.

Základní literární prameny:

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 323 s. ISBN 978-80-247-4307-3.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. Podniková informatika. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. 2009, 496 s. ISBN 978-80-247-2615-1.

MOLNÁŘ, Zdeněk. Efektivnost informačních systémů. 2. rozš. vyd. Praha: Ikar, 2000. 178 s. ISBN 80-247-0087-5.

SCHWALBE, Kathy. Řízení projektů v IT. Brno: Computer Press, 2007. 720 s. ISBN 978-80-251-1-26-8.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu informačního systému pro řízení vztahu se zákazníky implementovaném ve společnosti AURA, s.r.o., která se zabývá vývojem a dodávkou informačních systémů zaměřených na vojenskou logistiku. Obsahem práce je teoretický základ nutný pro zpracování analýz a pochopení pojmů uvedených v práci a výstupy analýz. Výstupem analýz jsou informace, které jsou použity pro vytvoření návrhu na zlepšení současné situace.

Abstract

Diploma thesis focuses on the analysis of information system for customer relationship management in the company AURA, s.r.o., which deals with the development and delivery of information systems focused on military material logistics. The content of the thesis is the theoretical basis for the analysis and understanding of the concepts mentioned in the work. The outputs of the analyses are information that are used to create a solution proposal to improve the current situation.

Klíčová slova

Informační systém, analýza, CRM, řízení vztahů se zákazníky, SWOT, Lewinův model změn

Keywords

Information system, analysis, CRM, customer relationship management, SWOT, Lewin's change model

Bibliografická citace

VAŘACHOVÁ, Jana. *Posouzení informačního systému firmy a návrh změn* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116575>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Miloš Koch.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 3. května 2019

.....

Podpis studenta

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu doc. Ing. Milošovi Kochovi, CSc., za vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat generálnímu řediteli společnosti AURA, s.r.o., panu Ing. Filipu Engelsmannovi, za umožnění zpracování diplomové práce s tématem týkající se společnosti AURA.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
2.1 Informační systém	13
2.1.1 Data	14
2.1.2 Informace	15
2.2 Customer Relationship Management	16
2.3 Struktura informačního systému	18
2.4 PEST analýza	19
2.5 SWOT analýza	20
2.6 Podnikové procesy	20
2.6.1 Procesy CRM	21
2.7 Lewinův model řízení změny	23
2.8 Bezpečnost IS/ICT	25
2.9 Bezpečnostní politika	25
2.10 Analýza rizik	26
2.10.1 Skórovací metoda analýzy rizik	26
3 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE	29
3.1 Představení společnosti	29
3.1.1 Základní údaje	29
3.1.2 Organizační struktura	30
3.2 Předmět podnikání společnosti	30
3.2.1 Vývoj, dodávka a podpora informačních systémů	31
3.2.2 Poskytování služeb	31

3.2.3	Prodej	31
3.3	Cílový segment.....	32
3.4	Analýza společnosti	32
3.5	SLEPT	33
3.5.1	Sociální hledisko.....	33
3.5.2	Právní a legislativní hledisko	33
3.5.3	Ekonomické hledisko.....	34
3.5.4	Politické hledisko.....	34
3.5.5	Technologické hledisko	35
3.6	SWOT	36
3.6.1	Silné stránky	36
3.6.2	Slabé stránky.....	36
3.6.3	Příležitosti	37
3.6.4	Hrozby	37
3.7	Analýza současného CRM systému	38
3.7.1	Popis systému Walo	38
3.7.2	Analýza rizik.....	49
3.7.3	SWOT	55
3.8	Výstup analýz.....	58
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	60
4.1	Interní vývoj nového systému	60
4.2	Výběr CRM z nabídky na trhu	61
4.3	Metodika výběru systému	61
4.3.1	Požadavky na nový systém	63
4.3.2	Postup změny	67

4.4	Výběr dodavatele	70
4.5	Ekonomické zhodnocení projektu.....	72
5	ZÁVĚR	75
	SEZNAM ZDROJŮ.....	76
	SEZNAM GRAFŮ	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	81
	SEZNAM TABULEK	82

ÚVOD

Informační systémy jsou v současné době nedílnou součástí každé úspěšné společnosti. Zajišťují správný chod, slouží jako databáze informací ke zlepšení konkurenceschopnosti a celkově zastávají mnoho dalších funkcí. Vývoj v oblasti technologií jde poměrně rychle kupředu a nabízí vylepšení v mnoha směrech, například v oblasti efektivnosti procesů a dostupnosti informací.

Existují informační systémy, které spravují procesy a informace ve společnosti komplexně nebo se může jednat o dílčí systémy, které mají specifické zaměření.

Ve všech oblastech společnosti je nutné modernizovat. Může se jednat o data, informace, stroje (pokud se jedná o výrobní podnik). Z tohoto důvodu vznikla i tato diplomová práce.

Společnost vybraná pro diplomovou práci je brněnská společnost AURA, s.r.o., která se zaměřuje na vývoj informačních systémů na míru, primárně v oblasti vojenské logistiky. Jedná se o středně velkou společnost. Její zákazníci jsou z různých částí světa, navíc se zpravidla jedná o ministerstvo obrany dané země.

Ve vybrané společnosti je zaveden systém pro řízení vztahů se zákazníky, který částečně podporuje oblast komunikace a řízení vztahů se zákazníky. Tento systém je zaveden již od roku 2000.

V roce 2018 byl proveden jednoduchý průzkum, jehož cílem bylo zjistit, zda jsou uživatelé se systémem spokojeni nebo ne. Výsledky průzkumu vyšly spíše negativní. Na základě této informace vedení společnosti rozhodlo o provedení detailnější analýzy a shromáždění návrhů, které by tuto situaci zlepšily. K tomu účelu vznikla tato diplomová práce.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Diplomová práce se zabývá posouzením informačního systému ve společnosti AURA, s.r.o. V současné době se používá interně vyvinutý systém nazvaný WALO, který by měl zajišťovat podporu v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

Cílem práce je posoudit funkčnost stávajícího Customer Relationship Management (CRM) systému a spokojenost uživatelů s jeho používáním a vytvořit návrhy na zlepšení tohoto systému. Posouzení je provedeno pomocí zpracování analýz a průzkumu u uživatelů. Analýzy poskytnou podklady, které budou použity v návrzích na zlepšení systému, případně jako kritéria pro výběr jiného systému. V neposlední řadě je provedena i analýza současného stavu společnosti.

Pro zpracování analýz je nutné osvojit si určité znalosti v oblasti informačních systémů. K tomu slouží první část diplomové práce, kapitola teoretická východiska. Vzhledem k zaměření práce na informační systém pro řízení vztahů se zákazníky, bude teoretická část do této oblasti směřovat.

V analytické části práce je představena společnost, ve které je posuzován daný systém. Následně jsou zpracovány jednotlivé analýzy sloužící k posouzení současného stavu jak společnosti, tak systému. Analytická část též obsahuje samotný popis systému, jeho funkcí doprovázen o obrázky ze systému. Výstupem této části je samotné zhodnocení systému.

Na zhodnocení systému navazuje kapitola vlastní návrhy řešení, kde jsou detailněji rozepsány návrhy na zlepšení a metodika dosažení zlepšení současné situace.

V závěru práce jsou shrnuty důležité aspekty a výsledná doporučení plynoucí ze zpracování dané problematiky.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V teoretické části diplomové práce jsou vymezeny důležité pojmy a teoretické poznatky z oblasti informačních systémů. Dále jsou zde uvedeny analýzy popisující současný stav společnosti a jejích procesů, týkajících se řízení vztahů se zákazníky. V neposlední řadě jsou popsány důležité oblasti v rámci bezpečnosti, analýzy rizik a řízení změn ve společnosti.

2.1 Informační systém

V současné době má téměř každá společnost svůj informační systém. I z toho důvodu existuje mnoho možností, jak tento systém definovat.

Dle Molnára (2000, s. 21) můžeme informační systém chápat jako soubor lidí, technických prostředků a metod, které slouží ke sběru, uchování a přenosu dat.

Dále můžeme informační systém definovat jako uspořádání vztahů mezi lidmi, datovými a informačními zdroji a procedurami jejich zpracování, za účelem dosažení stanovených cílů (Vymětal, 2009, s. 14).

Také je možné informační systém chápat jako soubor lidí, metod a technických prostředků zajišťujících sběr, přenos, uchování, zpracování a prezentaci dat s cílem tvorby a poskytování informací dle potřeb příjemců informací činných v systémech řízení“ (Tvrdíková, 2000, s. 18).

Informační systém (dále už jen IS) je možné specifikovat pro určitou oblast v podniku nebo jako celkově nadřazený systém. Proto je v následujících odstavcích popsána klasifikace podnikových informačních systémů.

Pro rozdělení použijeme holisticko-procesní pohled dle Sodomky a Klčové (2010, s. 77), který určuje části, kterými jsou informační systémy tvořeny:

- ERP¹ jádro – zaměřuje se na řízení interních podnikových procesů,
- CRM systém – slouží ke správě informací, dat a procesů týkajících se zákazníka,

¹ Enterprise Resource planning

- SCM² systém – slouží k řízení dodavatelského řetězce, který obsahuje APS³ systém sloužící k pokročilému plánování a rozvrhování výroby,
- MIS – tento systém shromažďuje data z výše uvedených systémů (ERP, CRM, APS) a dalších externích zdrojů.

Z dat získaných z výše uvedených částí jsou poskytovány informace sloužící k rozhodovacím procesům podnikového managementu (Sodomka a Klčová, 2010, s. 77).

V diplomové práci se zaměřujeme na posouzení CRM systému, proto je dále toto téma rozvinuto podrobněji. Určité IS pracují na jednotlivých organizačních úrovních. CRM pracuje na znalostní úrovni. Znalostní úroveň obsahuje systémy podporující znalostní bázi organizace a též řídí tok dokumentů. Tyto podklady slouží hlavně pro manažery a technicko-hospodářské pracovníky (Sodomka a Klčová 2010, s. 74).

Tento typ software pomáhá k dosahování cílů organizace v oblasti řízení vztahů se zákazníky, za použití měření klíčových indikátorů výkonnosti. Indikátory jsou získávány prostřednictvím CRM a zvyšují efektivnost a cílenost (Basl a Blažiček, 2012, s. 89).

2.1.1 Data

V oblasti počítačové vědy je pojem data používán pro označení čísla, textu, zvuku, obrazu a jiného smyslového vjemu reprezentovaného v takové podobě, která umožňuje zpracování počítačem (Sklenák a kol., 2001, s. 2).

Data jsou tedy využívána pro prezentaci faktů, atributů, odrazu dějů a věcí. Dále jsou pak z těchto dat formovány informace (Sklenák a kol., 2001, s. 2).

Přenos dat mezi systémy může probíhat několika způsoby. V rámci analyzovaného systému je zvolen způsob prostřednictvím XML souborů.

XML (eXtensible Markup Language) je rozšiřitelný značkovací jazyk sloužící pro přenos obecných dokumentů a dat. Použité značky slouží k označení určitých prvků (částí) dokumentu (Pokorný, 2008, s. 15).

² Supply chain management

³Advanced Planning and Scheduling

Čištění dat

Jak uvedl Sklenák a kol. (2001, s. 2), data jsou v podstatě „surovina“, ze které jsou tvořeny informace. Pokud je již surovina špatná, je velká pravděpodobnost, že bude vadný i výstup, tedy informace v tomto případě. Je proto nutné se zabývat i stavem našich dat. Tomu může pomoci čištění dat.

Jedná se o proces odstranění nečistých dat, což jsou data, u kterých některý jejich aspekt obsahuje chybu. Pro ukázkou je uvedeno několik běžných případů znečištěných dat (Laberge, 2012, s. 258).

Duplicitní data – na základě nedokonalosti lidského faktoru mohou být zadány dva stejné záznamy, může se též jednat o překlep při vkládání.

Chybějící data – do požadovaných polí v systému nejsou zadány hodnoty.

Nesprávné použití polí – do polí jsou zadány jiné než požadované hodnoty (adresa bydliště místo adresy pracoviště).

Neplatné hodnoty v poli – například se může jednat o zadání e-mailové adresy do pole, ve kterém má být uveden telefonní kontakt, to znamená, že do pole jsou zadávány jiné než požadované znaky.

Nekonzistentní hodnoty – jak M, tak Muž pro mužské pohlaví.

Nekonzistence mezi poli – neshoda v datech jako je PSČ a adresa (Laberge, 2012, s. 258).

2.1.2 Informace

Tento pojem je používán napříč mnoha obory, a proto existuje i mnoho definic. Je možné informaci definovat jako použitelná a srozumitelná data (Sklenák a kol., 2001, s. 3).

Dle Hronka (2007, s. 20) je možné laicky informaci interpretovat tak, že se jedná o zprávu, sdělení či jazykový projev, ve kterém se co nejobjektivněji věcně konstatují určitá fakta, znalost sdílení tím, že se komunikuje.

2.2 Customer Relationship Management

Diplomová práce je zaměřena pouze na malou část informačního systému společnosti, a to je CRM neboli Customer Relationship Management.

Customer Relationship Management přišel na svět zároveň s rozvojem marketingu, po ukončení průmyslové revoluce. Pomalu se přecházelo z masového trhu na vztah one-to-one (jeden na jednoho), což je předchůdce dnešního CRM. V osmdesátých letech nastal rozvoj marketingu služeb, což bylo přínosem pro další rozvoj CRM (Lehtinen, 2007 s. 18).

Dle Dohnala (2002, s. 18) můžeme chápat CRM ve více rovinách.

Je možné CRM brát jako myšlenkové nastavení celé společnosti zahrnující procesy, které slouží ke kontaktu se zákazníkem. Jedná se o oblasti marketingu, obchodu, péče o zákazníky. V této části není CRM bráno pouze jako technologický nástroj, ale zahrnuje i procesy (Dohnal, 2002, s. 18).

V další rovině je možné brát CRM jako podnikatelskou strategii, která se zakládá na porozumění zákazníkům. Z tohoto porozumění je snaha předvídání potřeb zákazníků současných nebo budoucích (Dohnal, 2002, s. 18).

Dále je možné brát CRM jako proces zahrnující aktivity se zákazníkem. To znamená oslovení, udržení, rozvíjení vztahů se ziskovými zákazníky (Dohnal, 2002, s. 18).

V neposlední řadě je možné CRM chápat jako cestu vedoucí ke zvýšení obrátu společnosti a její ziskovosti prostřednictvím koordinace, konsolidace a propojení kontaktů podniku se zákazníky, obchodními partnery, zaměstnanci, dodavateli za účelem integrace všech marketingových aktivit (Dohnal, 2002, s. 18).

Současná orientace na zákazníka a ziskovost vede k potřebě automatizace procesů spojených se zákazníkem (obchod, marketing, servisní služby) (Sodomka a Klčová, 2010, s. 389).

Customer Relationship Management systém slouží ke sjednocení a centralizaci kontaktů a komunikaci se zákazníky, zaznamenává komunikaci, napomáhá ke zkracování odezvy při požadavcích od zákazníka. Zároveň přitom tvoří úsporu času zaměstnanců a tím úsporu personálních nákladů (Sodomka a Klčová, 2010, s. 362).

CRM zpravidla zpracovává tyto 4 základní prvky:

- lidé (lidský kapitál, zákazníci),
- obchodní procesy (zaměření, prolínání),
- technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost),
- obsahy (data, obsah) (Kozák, 2011, s. 10).

Zakoupené CRM systémy se zpravidla skládají z dílčích funkčních celků (modulů), které jsou propojovány a implementovány. Architektura takového systému by měla obsahovat vrstvy (Košťálková a Neumann, 2000):

1. Vrstva – komunikační kanály pro kontakt se zákazníky

Obsahuje technické prostředky, které umožňují komunikaci s klienty. Některé z těchto prostředků mohou být napojeny přímo na CRM systém. Patří mezi ně osobní kontakt na pobočce firmy, písemná korespondence, elektronická pošta, faxová komunikace, telefonický kontakt a komunikace přes Internet.

2. Vrstva firemních procesů

Tuto vrstvu tvoří CRM systém samotný. Primární funkcí systému je záznam požadavku zákazníka (případ, hovor, příležitost). Záznamy jsou poté směřovány k dalšímu zpracování pomocí již zavedeného workflow⁴. Systém zpravidla pracuje na bázi jedné sdílené databáze. Jsou zde zaznamenávána data z oblasti marketingu, prodeje a péče o zákazníky (customer care). Pomocí sdílené databáze jsou tyto informace dostupné pro všechny, kteří s nimi pracují. CRM by měl být jediným zdrojem informací o klientech a měla by být zajištěna jeho aktuálnost.

3. Vrstva – integrační platforma (vzájemná komunikace)

V procesu poskytování služeb a produktů může nastat situace, kdy je nutné mít informace i z jiných oddělení. Proto by měla existovat možnost propojení s jinými systémy tak, aby všechny potřebné informace byly rychle dostupné.

⁴ Pracovní postup

4. Vrstva – Back office systémy

V této vrstvě se nachází podnikové systémy zajišťující zpracování dat potřebných pro poskytování služeb či produktů. Může se jednat o fakturační systémy, IT infrastrukturu.

Dále můžeme rozdělit CRM systém do několika typů:

Operativní CRM

Znamé jako „front-office“, je orientován na zefektivnění klíčových procesů okolo zákazníka. (Gála, Pour a Toman 2006, s. 165). Obsahuje příchozí a odchozí komunikaci se zákazníkem (například hovor na helpdesk⁵, konzultaci obchodní nabídky, elektronickou komunikaci). Jedná se tedy o přímou komunikaci se zákazníkem. Většina CRM systémů nabízených na trhu jsou operativního typu (Dyché, 2002, s. 13).

Analytické CRM

Znamé jako strategické CRM nebo „back-office“ CRM. Zabývá se hlavně procesy se získanými daty z front-office části systému. Data jsou zpracovávána do výstupů, které slouží k vymezení potřeb zákazníka, které nejsou pokryty nebo k vymezení oblasti jeho zájmu v rámci nabízených produktů, případně loajality k dané společnosti (Dyché, 2002, s. 14).

U systémů vyvíjených společnostmi za účelem prodeje jistě probíhají definování, jaká část CRM systému je operativní nebo jaká bude spíše analytická a jaké moduly budou obsahovat (Dyché, 2002, s. 14).

2.3 Struktura informačního systému

CRM se jako každý IS skládá z několika částí (komponent), které utváří funkční celek. IS je většinou složen z těchto komponent:

- Technické prostředky (hardware) – jsou to počítačové systémy různého druhu a velikosti, které jsou doplněny o potřebné periferní jednotky. V případě potřeby jsou propojeny prostřednictvím počítačové sítě.
- Programové prostředky (software) – jedná se o systémové programy, které řídí chod počítače, slouží k efektivní práci s daty a komunikaci s uživateli.

⁵ Technická podpora

- Organizační prostředky (orgware) – soubor nařízení a pravidel, která definují provozování a využívání IS a informačních technologií.
- Lidská složka (peopleware) – zabývá se otázkou fungování člověka a jeho adaptace v počítačovém prostředí, ve kterém pracuje.
- Reálný svět (informační zdroje, legislativa, normy), (Tvrdíková, 2000, s. 19).

2.4 PEST analýza

Jedná se o analýzu, jejímž cílem je popsat vnější prostředí společnosti. Klíčovými oblastmi ke zkoumání jsou politická, legislativní, ekonomická, sociální a kulturní a technologická. PEST analýza tyto faktory dělí do 4 základních skupin, které jsou uvedeny v následující části (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 131):

- **Politicko-právní faktory** – faktory tvořící společenský systém. Je zde zkoumána politická situace v dané zemi a jejím okolí. Dále například daňová politika, zákon o zaměstnanosti, stabilita vlády a další.
- **Ekonomické faktory** – u těchto faktorů je zaměření na makroekonomické faktory, jako jsou tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, fáze hospodářského cyklu, výše úrokových sazeb a další tohoto typu.
- **Sociální a kulturní faktory** – jsou definovány strukturou společnosti, sociální skladbou obyvatelstva, kulturními a společenskými zvyky, přístupem k práci a odpočinku.
- **Technické a technologické faktory** – vyjadřují vědecký inovační a rozvojový potenciál země. Jsou zkoumány oblasti investic vlády do výzkumu, zaměření vlády a průmyslu na technologie, nové objevy a vývoj, míra zastarání (Srpová, Řehoř, 2010, s. 131; Johnson, Scholes, 2000, s. 90).

2.5 SWOT analýza

Jedná se o nástroj, díky kterému je možné provádět systematickou analýzu. Zaměřuje se na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení společnosti (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91).

SWOT analýzu můžeme též chápat jako užitečný způsob sumarizace více analýz (např. analýzy konkurence, strategických skupin atd.). Dále může posloužit k určení dalšího využití zdrojů nebo kompetencí společnosti. Jako nevýhodu je možné uvést, že její zpracování může být velmi subjektivní (Jakubíková, 2008, s. 104).

Název této analýzy se skládá ze zkoumaných oblastí, tedy silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Dále je možné rozdělit analýzu dle působení jednotlivých faktorů. Příležitosti a hrozby (OT) působí na společnost zvenčí a je doporučeno těmito faktory analýzu začít. Zbylé dva faktory: silné a slabé stránky (SW) jsou záležitostmi vnitropodnikovými (Jakubíková, 2008, s. 104).

Silné stránky (Strengths) Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.	Slabé stránky (Weaknesses) Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si konkurenční firmy vedou lépe.
Příležitosti (Opportunities) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.	Hrozby (Threats) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Obr. 1: SWOT analýza (Jakubíková, 2008, s. 103)

2.6 Podnikové procesy

Starý způsob řízení firem se v nových podmínkách přelomu osmdesátých a devadesátých let dvacátého století stal nevyhovujícím. Tento způsob řízení pracoval s pevně danou organizační strukturou, ve které měl každý zaměstnanec své předem definované místo,

odpovědnost a příslušné pravomoci. Avšak při této formě organizace nebylo možné, aby společnost pružně reagovala na okolní vlivy. Změnou se stal přechod z pevně dané organizační struktury na systém, kdy je základem organizace představa podnikových procesů jako „*Soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, jenž představuje hodnotu pro zákazníka*“ (Řepa, 2007, s. 21-23).

Jedná se o procesy, které prostupují celou společností. Pro lepší pochopení byla zvolena definice procesů dle Řepy (2007, s. 15) „*Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.*“.

V oblasti řízení vztahu se zákazníky je možné definovat proces jako základní jednotku řízení a hodnocení a jako takový musí mít určený minimálně svého vlastníka, obsah, metriky a zdroje (Dohnal, 2002, s. 25).

2.6.1 Procesy CRM

Pro správný výběr nového systému je nutné znát, jaké má společnost zavedeny procesy v oblasti CRM.

Ve vybrané společnosti se zaměříme na 4 primární oblasti:

- řízení kontaktů,
- řízení obchodu,
- řízení marketingu,
- servisní služby (CRM portál, 2019).

Oblast řízení kontaktů – pro tuto část jsou využívány tzv. „contact center“ (CC). Jedná se buď o fyzické centrum, nebo modul CRM systému, který poskytuje služby, jako jsou Voice over Internet Protocol (VoIP⁶), telefonní služby, e-mail, textový chat, faxové služby), (Aircall, 2017).

Řízení obchodu – v rámci automatizace této oblasti je používána tzv. „Sales Force Automation“ (SFA). Může se jednat o samotnou aplikaci nebo část CRM systému (modul). Užívají jej pouze obchodní týmy k řízení kontaktů, sledování příležitostí,

⁶ Volání prostřednictvím počítačové sítě

předpovědi v rámci obchodních záležitostí a generování reportů (Compare Business products, 2014).

Řízení marketingu – pro automatizaci je použita tzv. „Enterprise marketing automation“ (EMA). Jedná se aplikaci, která podporuje marketingové aktivity. Může být součástí CRM ve formě modulu, nebo jako samostatná aplikace (Gála, Pour a Toman, 2006, s. 458).

Servisní služby – s ohledem na automatizaci této oblasti je funkcionalita označována jako CSS (Customer Service and Support), (CRM portál, 2019).

Tvorba CRM strategie – jedná se o stavební kámen výběru systému. Tato strategie určuje, čeho chceme dosáhnout v oblasti řízení vztahů vůči zákazníkovi. Zpravidla se jedná o budování vztahů k nejziskovějším zákazníkům. Konkrétně se strategie může zabývat oblastmi, jako jsou komunikační kanály se zákazníky, komu a jaký produkt/modul produktu se bude prodávat, jací zákazníci jsou pro společnost více či méně podstatní. Měla by též zdůvodňovat a dávat podklady pro rozhodování v rámci specifikace systému CRM.

Zásady CRM strategie

Pokud chceme definovat CRM strategii, je nutno dodržovat následujících šest zásad:

- 1) Proces zpracování CRM strategie musí být řízen v rámci strategického projektu.
- 2) Je nutné analyzovat současný stav, aby bylo možné na základě získaných informací provádět realistická strategická rozhodnutí.
- 3) Vrcholný management musí být zapojen do zpracování strategických projektů.
- 4) Je důležité dbát na praktickou proveditelnost metodiky vypracování strategie, nesmí být příliš složitá.
- 5) Za účelem dosažení kýžených výsledků je nutné strategii výrazně odlišit od strategie konkurence v dané oblasti.
- 6) CRM strategie musí být formulována tak, aby bylo možné ji prakticky provést (Wessling, 2003, s. 66).

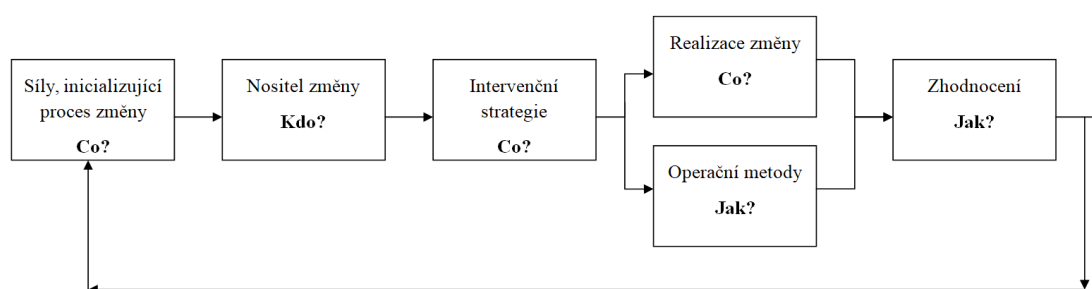
2.7 Lewinův model řízení změny

Výstupem posouzení současného informačního systému by měl být návrh či návrhy na vylepšení, případně nahrazení, systému, což sebou může nést i změny v jiných oblastech společnosti. S velkou pravděpodobností se možné změny dotknou i zaměstnanců. Aby změny proběhly hladce, je nutné dodržovat určité postupy.

Pro diplomovou práci byl použit Lewinův model řízení změn. Popisuje kroky, pomocí kterých je možné úspěšně dosáhnout změny v procesech. V rámci přípravy na změnu by společnost měla být schopna si nejprve zodpovědět tyto otázky (Smejkal a Rais, 2006, s. 57):

- Co jsou hybné síly změny (vliv, intenzita)?
- Jak bude vypadat budoucí stav, to, čeho chce společnost změnou dosáhnout?
- V rámci zapojení lidských zdrojů, kdo bude změnu podporovat a kdo bojkotovat?
- Kde ve společnosti bude provedena intervence (např. jaké systémy, oddělení)?
- Jakým způsobem bude intervence probíhat?
- Jaký výsledek má provedení změny (Smejkal a Rais, 2006, s. 57)?

Na následujícím obrázku jsou uvedeny jednotlivé fáze Lewinova modelu.



Obr. 2: Lewinův model řízení změny (Smejkal, Rais, 2006, s. 58)

Aby společnost úspěšně prošla změnou, je nutné dle Lewina, aby absolvovala následující 3 kroky (Smejkal, Rais, 2006, s. 58):

Rozmrazení – podstatou aktivit spojených s fází rozmrazení, je vždy přesvědčit zainteresované skupiny o tom, že změnu je nutné provést. Slouží k tomu dílčí etapy,

kterými jsou: strategická analýza, vytvoření modelu, výběr (stanovení) agenta změny, určení tzv. intervenční oblasti společnosti (Smejkal a Rais, 2006, s. 65).

Přechod – fáze, kdy je provedena změna, přechod na novou úroveň. Změna může postupovat různými intervenčními oblastmi, například v organizační struktuře, technologii, v informačních a organizačních tocích firmy (Smejkal a Rais, 2006, s. 65).

Znovuzmrazení – v této fázi je provedená změna zafixována. Je nutné zajistit, aby se změna dostala do povědomí osob, kterých se týká, a nenastaly tendence vrátit se k původnímu stavu před změnou (Smejkal a Rais, 2006, s. 65).

Dále je nutné definovat osoby, které budou propagovat plánovanou změnu a budou jejím nositelem a realizátorem. Jedná se o agenta změny, sponzora změny a advokáta změny (Smejkal a Rais, 2006, s. 61).

Roli agenta změny může zastávat jedinec nebo skupina zaměstnanců nebo externistů. Povedou změnu, aby byla úspěšně provedena a budou ji podporovat (Smejkal a Rais, 2006, s. 62).

Sponzor změny je osobou, která podporuje agenta změny v jejím provedení. Může se jednat o podporu ve formě finančních, lidských nebo materiálních zdrojů (Smejkal a Rais, 2006, s. 62).

Dále je možné definovat advokáta změny, což může být opět jedinec nebo skupina, která je kladně nastavena k přijetí změny. Nemá pravomoc nebo odpovědnost k jejímu provedení, ale podporuje ji (Smejkal a Rais, 2006, s. 62).

Při zhodnocení projektu je možné jej považovat za úspěšný v případě, že naplnil jedno z těchto kritérií:

- v projektu byly splněny cíle, rozsah a náklady,
- zákazník nebo sponzor byl s projektem spokojen,
- z výsledků je možné vyčíst, že byl naplněn hlavní účel projektu, což může být úspora, výdělek, zajištění návratnosti investice, případně zajistit spokojenost sponzorů (Schwalbe, 2011, s. 30).

2.8 Bezpečnost IS/ICT

Vzhledem k rozšíření informačních a komunikačních technologií, je v současné době bezpečnost aktuální téma. Díky vzrůstající výměně informací a provozu IS na Internetu, je potřeba se otázce bezpečnosti věnovat. Dle Gály, Poura a Šedivé (2009, s. 331) bychom se měli věnovat těmto oblastem:

- **Oblast objektové bezpečnosti** – zabývá se ochranou budov a prostor, ve kterých jsou umístěny prvky výpočetní techniky. Jedná se například o zajištění ostrahy objektu a prostoru, požární ochranu apod.
- **Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** – tato oblast se týká převážně lidského faktoru. Týká se ochrany zdraví pracovníků, kteří přicházejí do kontaktu s IS/ICT. Může se například jednat o zajištění vhodné ergonomie pracoviště, umožnění tzv. bezpečnostních přestávek.
- **Oblast informační bezpečnosti** – orientuje se na bezpečnost informací ve všech formách a v průběhu jejich celého životního cyklu. Zaměřuje se na zachování důvěrnosti, integrity a dostupnosti informací a další aspekty informací jako jsou autentičnost, odpovědnost, nepopiratelnost, hodnověrnost.

2.9 Bezpečnostní politika

Pro zajištění bezpečnosti ve výše uvedených oblastech, je nutné mít definována pravidla, dle kterých se budou řídit zaměstnanci/uživatelé, na které se jednotlivé oblasti vztahují při výkonu zaměstnání (Gála, Pour a Šedivá, 2009, s. 334).

Soubor zásad a pravidel se nazývá bezpečnostní politika. Pomocí politiky chrání organizace svá aktiva. Politika by měla být kontinuálně aktualizována na základě změn prostředí (Gála, Pour a Šedivá, 2009, s. 334).

Dle požadovaného stupně zabezpečení je možno definovat čtyři obecné typy bezpečností politiky:

- **Promiskuitní** – obsahuje pravidla, která nikoho neomezují a povolují subjektům realizovat vše, i to co by konat neměly.

- **Liberální** – pravidla, která obsahují explicitně vyjmenované výjimky, které nemohou být realizovány.
- **Opatrná** – tato pravidla zakazují konání všeho, co v nich není explicitně vyjmenováno a tím povoleno.
- **Paranoidní** – tato politika zakazuje dělat vše, co je potenciálně nebezpečné. Zakazuje i to, co by nemuselo být explicitně zakázáno (Gála, Pour a Šedivá, 2009, s. 334).

Customer Relationship Management systém obsahuje zpravidla informace o klientech, komunikaci s nimi a další citlivá data. Proto je nutné u tohoto systému zajistit určitou míru zabezpečení.

2.10 Analýza rizik

Při podnikatelské činnosti prostupují rizika celou společností. Je nutné je definovat a připravit se na jejich možné uskutečnění.

Abychom lépe pochopili význam rizika, použijeme definici odborníků.

„Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání (Smejkal a Rais, 2006, s. 78).

Rizika je nutné nejen identifikovat, ale dále s nimi pracovat, průběžně a systematicky, abychom zajistili jejich eliminaci, což může zefektivnit dosahování cílů a vést k dlouhodobé prosperitě (Vochozka, Mulač a kol, 2012, s. 437).

K detekci rizik souvisejících s CRM informačním systémem, který je zkoumán v této diplomové práci, je použita skórovací metoda analýzy rizik.

2.10.1 Skórovací metoda analýzy rizik

Jedná se o metodu, jejímž cílem je zpracování rizik. Obsahuje 3 fáze:

1. identifikaci rizika,
2. ohodnocení rizika,
3. návrhy na opatření.

V rámci identifikace rizik se metoda zaměřuje na 4 nejdůležitější oblasti, ve kterých mohou rizika nastat. Jedná se o technickou, finanční, personální a obchodní oblast projektu (Doležal, Máchal, 2012, str. 94)

V první fázi jsou identifikovány rizikové faktory. Jsou vybírány ze všech výše uvedených oblastí. Následně jsou rizikové faktory ohodnoceny pomocí bodů ze stupnice, která má definovaný rozsah. Většinou se jedná o stupnici v rozmezí 1-100 bodů, kdy 1 je brána jako nejmenší hodnota a 100 jako největší. Následuje přiřazování bodů k možnostem výskytu rizika a jeho dopadu (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2012, str. 94).

Tab. 1: Vzor tabulky rizikových faktorů skórovací metody (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 94)

Pořadové číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka

Je doporučeno, aby byla rizika ohodnocena členy projektového týmu. Z těchto hodnot je pak aritmetickým průměrem dosažena hodnota konečná pro jednotlivé faktory. Následným součinem skóre pravděpodobnosti a dopadu vznikne konečná hodnota rizika, dle které již samotné riziko posuzujeme.

Tab. 2: Vzor tabulky k ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory skórovací metody (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 95)

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)										X
Dopad (1 min. až 10 max.)										X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu										

Poté následuje vytvoření protiopatření proti uvedeným rizikům. To je zpracováváno též do tabulky. Zpracování tabulky může vypadat následovně.

Tab. 3: Vzor tabulky návrhu na opatření ke snížení rizika skórovací metody (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 95)

Pořadové číslo – rizikového faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost a termíny zajištění

Na závěr analýzy je zpracována mapa rizik, ve které jsou definovány 4 kvadranty dle míry hodnoty rizik. Konkrétně tato mapa rizik je navržena pro desetibodovou stupnici.



Obr. 3: Vzor mapy rizik skórovací metody (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 96)

3 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

3.1 Představení společnosti

Pro účely diplomové práce byla vybrána společnost AURA, s.r.o. Jedná se o brněnskou společnost, která se zabývá vývojem a dodávkou informačních systémů. Hlavní oblastí, ve které společnost působí, jsou informační systémy pro řízení logistiky. Jejím zákazníkem v této oblasti je například Ministerstvo obrany České republiky a Armáda České republiky, pro kterou byl speciálně vyvinut Informační systém logistiky (ISL) (AURA, 2018).

Počátek společnosti je datován do roku 1989, kdy bylo založeno výrobní družstvo AURA Brno skupinou vývojářů z národního podniku Kancelářské stroje. V letošním roce, dne 1. dubna, společnost oslavila 30 let působení na trhu. Dnes působí již ve 23 zemích na 5 kontinentech (AURA, 2018).



Obr. 4: Logo společnosti (AURA, 2019)

3.1.1 Základní údaje

Obchodní firma: AURA, s.r.o.

Adresa: Úvoz 499/56,
Staré Brno,
602 00 Brno,
Česká republika

Identifikační číslo: 469 91 573

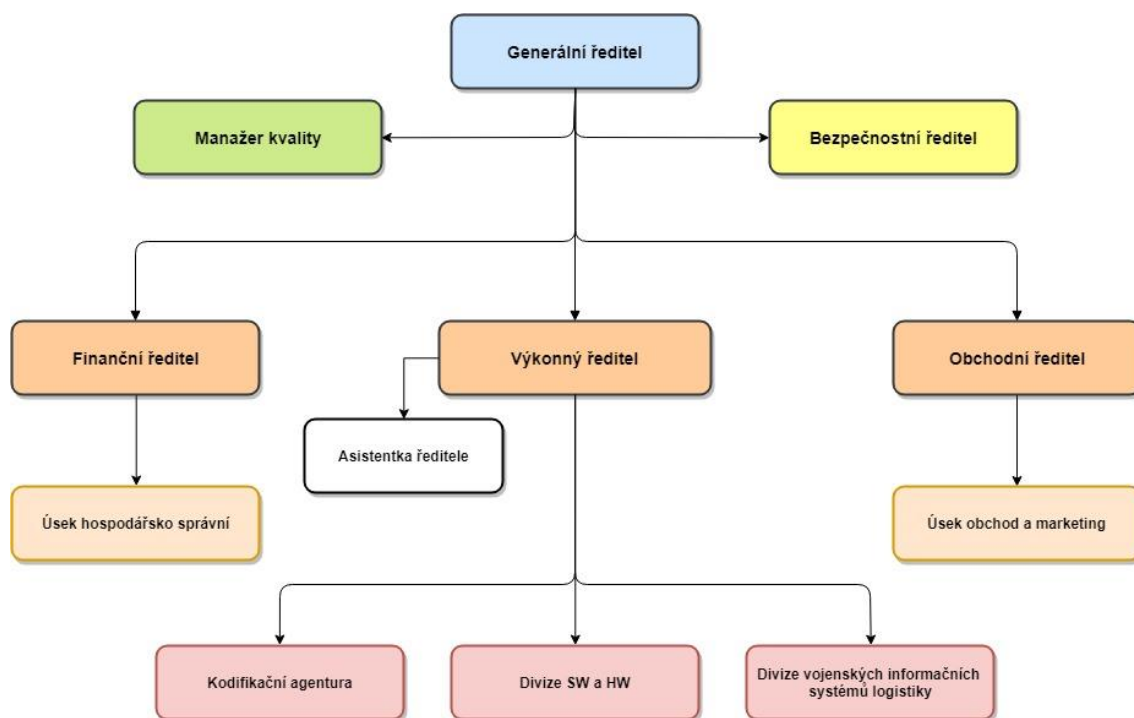
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum zápisu: 1. prosince 1992

Společnost zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně v oddílu C, vložka 8544.

3.1.2 Organizační struktura

Společnost má pevně danou organizační strukturu hierarchického typu. V čele společnosti je generální ředitel, který má pod sebou ředitele hlavních oddělení a oblast kvality a bezpečnosti. Výkonný ředitel má ve správě jednotlivé oblasti služeb a produktů společnosti. Každá z divizí má svého vedoucího pracovníka, který řídí týmy spadající do dané divize.



Obr. 5: Organizační struktura společnosti (AURA, 2018)

3.2 Předmět podnikání společnosti

Společnost je rozdělena do několika divizí, které mají odlišný cílový segment, avšak ve všech směrech se jedná o záležitosti v oblasti informačních technologií.

Předmět podnikání společnosti lze rozdělit do několika hlavních oblastí:

1. vývoj, dodávka a podpora informačních systémů,
2. poskytování služeb (školení, odborné konzultace, kodifikace a další služby spojené s produkty),
3. prodej software vlastních a druhých stran (Krahula, 2018).

Jednotlivé oblasti jsou blíže popsány v následujících kapitolách.

3.2.1 Vývoj, dodávka a podpora informačních systémů

Hlavními produkty společnosti v této oblasti jsou:

- komplexní informační systém (IS) pro vojenskou logistiku,
- IS pro kodifikaci materiálu dle standardů Kodifikačního systému NATO,
- IS pro podporu elektronizace veřejných zakázek,
- IS pro správu dokumentace/obsahu specializovaný na obrannou standardizaci,
- IS pro soudní exekutory,
- IS pro advokáty a advokátní kanceláře (Krahula, 2018).

3.2.2 Poskytování služeb

Společnost se orientuje na poskytování služeb v oblasti:

- kodifikace materiálu dle pravidel Kodifikačního systému NATO – konzultace, školení, metodická pomoc při zavádění Kodifikačního systému NATO a zřizování Národního kodifikačního úřadu, kodifikace materiálu,
- konzultace, školící činnost v oblasti vojenské logistiky (AURA, 2018).

3.2.3 Prodej

Jednou z oblastí podnikání společnosti je prodej SW druhých stran, jako je například prodej speciálních informačních systémů pro vyhodnocování CBRN (Chemical, Biological, Radiological and Nuclear) hrozeb. Společnost je výhradním zástupcem výrobce tohoto IS pro Českou a Slovenskou republiku.

3.3 Cílový segment

Cílové segmenty společnosti jsou těsně spjaty s oblastmi podnikání a jsou shrnuty v následující tabulce.

Tab. 4: Cílový segment (Krahula, 2018)

Oblast podnikání	Cílový segment
Vývoj, dodávka a podpora informačních systémů (mimo: IS pro podporu elektronizace veřejných zakázek, IS pro soudní exekutory)	Zejména ministerstva obrany zemí, které využívají Kodifikační systém NATO. Firma se neomezuje pouze na tyto země, ale aktivně vyhledává nové příležitosti a trhy i mimo segment.
Vývoj, dodávka a podpora informačních systémů – IS pro podporu elektronizace veřejných zakázek	Orgány státní správy České republiky. Firma aktivně vyhledává nové příležitosti a trhy i mimo segment.
Vývoj, dodávka a podpora informačních systémů – IS pro soudní exekutory	Členové exekutorské komory v České a Slovenské republice.
Poskytování služeb – kodifikace materiálu dle pravidel Kodifikačního systému NATO	Soukromé firmy zejména z České a Slovenské republiky, které potřebují kodifikovat své výrobky.
Poskytování služeb – konzultace, školicí činnost v oblasti vojenské logistiky	Převážně stávající zákazníci využívající produkty firmy.
Prodej speciálního IS pro vyhodnocování CBRN	Ministerstva obrany České republiky a Slovenské republiky.

3.4 Analýza společnosti

Za účelem zjištění stavu společnosti byla provedena SWOT a SLEPT analýza, kdy byl analyzován vnitřní stav společnosti i jejího okolí.

3.5 SLEPT

Jedná se o analýzu obecného okolí společnosti. Obsahuje několik základních hledisek, které jsou zkoumány. Tato analýza se zaměřuje na sociální, právní a legislativní, ekonomické, politické a technologické hledisko.

3.5.1 Sociální hledisko

V současné době má společnost téměř 100 zaměstnanců. Z velké části se jedná o zaměstnance, kteří se zaměřují na technické oblasti, konkrétně na informační technologie. Je tedy pro ni důležité nacházet se na místě, kde je dostatek pracovní síly tohoto typu (Krahula, 2018).

V nejednom zdroji je Brno nazýváno jako České Silicon Valley (Ekonom, 2016). Je zde velké množství vysokých škol (14), některé z nich mají přímo fakultu informačních technologií (VUT FIT, MU FI) nebo alespoň některé obory na fakultách, které jsou na tuto oblast zaměřeny (BRNO, 2018).

I přes koncentraci studentů IT oborů, nebo již vystudovaných IT odborníků, je problém kvalifikovaný personál najít a zaměstnat. Při průzkumu bylo zjištěno, že na fakultách informačních technologií (VUT a MUNI) je k 31. 12. 2017 celkem 1 205 studentů, pouze na těchto fakultách. Je nutné vzít v potaz i jiné fakulty, které nabízejí pouze IT obor, nikoliv celou fakultu. Naproti tomu se v Brně nachází velmi velká koncentrace firem zaměřených na toto odvětví a bohužel, školy tuto poptávku nejsou schopny uspokojit (MŠMT, 2018).

Do budoucna je nutné počítat s určitou časovou rezervou pro získání nových, kvalifikovaných zaměstnanců.

3.5.2 Právní a legislativní hledisko

Katalogizaci pro Českou republiku zajišťuje Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti. Tento úřad spolupracuje se společnostmi například při organizaci mezinárodního kodifikačního kurzu (NCS College), (Úř OSK SOJ, 2018).



Obr. 6: Logo NCS College (NCS College, 2019)

Dále v České republice působí Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu ČR (AOBP), ve které je společnost AURA členem. Asociace sdružuje firmy zabývající se výzkumem, vývojem, výrobou, obchodem a marketingem s obrannou a bezpečnostní technikou, materiálem a službami. I když se jedná o nevládní asociaci, je respektovaným a uznávaným partnerem vlády České republiky, Ministerstev průmyslu a obchodu, obrany, vnitra a zahraničních věcí, s nimiž má podepsanou řadu dohod o spolupráci. Z těchto smluv je možné čerpat benefity, protože společnost spadá do oblastí, které jsou podporovány (AOBP, 2018).

Vzhledem k tomu, se společnost zabývá poměrně specifickým odvětvím, je nutné, aby se mimo jiné zákony týkající se obchodních korporací, též řídila dle zákona č. 38/1994 Sb. o zahraničním obchodu s vojenským materiálem a o doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 140/1961 Sb., trestní zákon, ve znění pozdějších předpisů.

3.5.3 Ekonomické hledisko

Společnost má své zákazníky v různých částech světa. Každá země má svůj specifický systém, co se týče například zdanění.

Konkrétně u zdaňování je nutné zajistit, aby bylo vše správně provedeno. Musíme tedy počítat s náklady navíc na zaměstnance, který veškeré potřebné informace bude zajišťovat a hlídat jejich správnost a aktuálnost. Pokud nastanou změny, měl by je včas identifikovat a postupy dle nich upravit.

3.5.4 Politické hledisko

V nedávné době se Česká republika nacházela v poměrně nestabilní situaci. V lednu roku 2018 vláda nezískala důvěru poslanecké sněmovny a vládla v demisi (Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky, 2018). Demise byla schválena prezidentem republiky dne 24. ledna 2018. Jednalo se o druhou nejdelší vládu v demisi v historii České

republiky. Následovalo jmenování stejného premiéra, který byl opět pověřen sestavením vlády (Wikipedie, 2018). Dne 12 července 2018 tato vláda získala důvěru poslanecké sněmovny (Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky, 2018).

Dne 23. listopadu však proběhlo hlasování o nedůvěře vládě, návrh nebyl přijat (Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky, 2018). Hlasování bylo vyvoláno na základě neslučitelnosti trestního stíhání a výkonu funkce premiéra (Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky, 2018). Jelikož vyšetřování bylo prováděno i Evropským úřadem pro boj proti podvodům (OLAF), (Ministerstvo financí České republiky, 2018), všimla si toho i zahraniční média (Reuters, 2018).

Tato situace by mohla negativně ovlivnit potenciální klienty společnosti, kteří mohou učinit rozhodnutí ve prospěch konkurence usazené mimo Českou republiku.

Zahraničí

Počínaje listopadem roku 2013, kdy začala Ukrajinská, později Krymská krize, se stala situace v Evropě nejistá. Následkem toho byly na Ruskou federaci uvaleny ekonomické sankce (USA, EU, Kanada, Austrálie a Norsko), (NATO, 2018).

Další sankce byly aplikovány v podobě vyloučení Ruské Federace z AC/135 (National Directors on Codification Allied Committee 135). Suspendování je možné ověřit na stránkách této organizace, kde jsou uvedeny všechny důležité kontakty. V současné době zde nelze Ruskou Federaci vyhledat (NATO, 2018).

Vyloučení Ruské Federace z AC/135 má přímý vliv na podnikání společnosti, neboť Ruská federace je prostřednictvím firmy Rosoboronexport zákazníkem společnosti. Suspendování tak značně zbrzdilo další rozvoj obchodu s tímto zákazníkem.

3.5.5 Technologické hledisko

Jedním z hlavních zaměření společnosti je vývoj software, který zajišťuje kodifikaci materiálu a tím spojené operace dle příručky ACodP-1 (Allied Codification Publication No. 1). Jednou z funkcí kodifikačního software je mezinárodní výměna dat s ostatními kodifikačními úřady a NSPA (NATO Support and Procurement Agency). Jako formát pro výměnu dat se v současné době používá tzv. NADEX (NATO Data Exchange). Formát historicky vychází z dřevných štítků a vzhledem k nutnosti přenášení většího

množství informací v různé formě začíná být nedostačující. Z toho důvodu byl navržen projekt NATO Data Exchange Redesign (NDER), který si klade za úkol změnit formát přenášných dat z NADEX na XML a zároveň zjednodušit a zefektivnit stávající procesy komunikace mezi zeměmi.

Realizací projektu NDER přibude zemím několik starostí navíc. Například nutnost implementovat nové procesy a formát přenosu dat do kodifikačního SW. Implementaci může provést stávající dodavatel SW, nebo je možné vypsát výběrové řízení na nového dodavatele, který nabízí COTS (Commercial Off The Shelf) produkt. Tato situace může do budoucna znamenat nově otevřená výběrová řízení a pro společnost získání nových zákazníků (NATO, 2018).

3.6 SWOT

3.6.1 Silné stránky

Jako silnou stránku společnosti je považována kultura uvnitř společnosti. Panuje zde velmi přátelská atmosféra. Management se stará o své zaměstnance, ať už z pohledu benefitů nebo konkrétních událostí (osobní přání k narozeninám, k narození dítěte a mnoho dalších).

Dále společnost postupně přechází na agilní metodiky vývoje. Proběhl testovací provoz v konkrétní divizi a po dokončení byl vyhodnocen jako úspěšný. Z toho důvodu se metodika postupně rozšiřuje do celé společnosti.

V oblasti produktů společnosti je možné uvést jako silnou stránku řešení informačního systému pro kodifikaci ve formě COTS. Jedná se o řešení, kdy je hlavní jádro systému stejné pro všechny zákazníky a specificky jsou řešeny úpravy jednotlivých modulů, které si zákazník vyžádá. Není tedy nutné z pozice odběratele hradit náklady na vývoj celého systému, ale pouze na vyžádané úpravy, které jsou nutné z pohledu sladění kodifikačního SW s národním logistickým systémem.

3.6.2 Slabé stránky

Jako slabou stránku je možné uvést prezentaci společnosti navenek v oblasti brandu (značky). Společnost využívá stejný brand s malými obměnami již velmi dlouho. Jedná

se například o šablony prezentací, které nejsou sjednoceny, některé marketingové materiály (slohy), apod. Dále je možné uvést webovou prezentaci společnosti. Webová stránka obsahuje poměrně zastaralé prvky (grafika některých bannerů) nebo nepodporuje responzivitu, což je přizpůsobení obsahu stránky pro mobilní zařízení.

Z interního pohledu je slabou stránkou chybějící systém, který by propojoval současně užívané systémy a tvořil místo, kde se soustřeďují veškeré podstatné informace tzv. knowledge base.

3.6.3 Příležitosti

Momentálně používá Kodifikační systém NATO systém 63 zemí z celého světa (NATO Codification System, 2019) a z toho 36 zemí využívá COTS kodifikační SW (NATO, 2019; AURA, 2019). Všechny země, které COTS nepoužívají, jsou potenciálními zákazníky, kteří by mohli mít zájem o tuto formu řešení. Systém je neustále vyvíjen a vylepšován. Navíc mají současní uživatelé i pozorovatelé z jiných zemí možnost účastnit se tzv. User Group (UG). User Group je pravidelné setkání uživatelů kodifikačního SW společnosti, kde mohou vznášet své připomínky, návrhy na zlepšení a podílet se na vývoji a budoucnosti systému.

Ze SLEPT analýzy, konkrétně technologického hlediska, je známo, že se bude konat změna ve způsobu přenosu dat. Je tedy možné, že budou vypsány nové tendery (výběrová řízení) za účelem nahrazení současných IS některým z dostupných COTS kodifikačních SW. Bylo by dobré se na tuto příležitost připravit i v rámci kapacit zaměstnanců.

Se zkušenostmi získanými s rozvojem produktu zaměřujícím se na kodifikaci – Materiel Codification Catalogue (MC CATALOGUE), jsou vyvíjeny i další informační systémy, například LIS (Logistics Information System), který byl jako první užíván českým ministerstvem obrany pro zajištění logistiky vojenského materiálu. Díky vývoji je v současné době připraven pro implementaci do dalších zemí, což nabízí novou odnož zákazníků, kteří si AURU mohou zvolit jako svého dodavatele.

3.6.4 Hrozby

Vzhledem k tomu, že společnost dodává IS do různých zemí světa, je pro ni hrozbou nestabilní politická situace v některých zemích. Pokud by nastal například ozbrojený

konflikt, může to dodávky IS velmi zpomalit, nebo dokonce zastavit. Navíc by mohli být ohroženi zaměstnanci, kteří by do daných zemí pracovně cestovali.

Další hrozbou společnosti může být chybovost SW. S velkým počtem zákazníků se zvyšuje možný dopad chyby v SW na reputaci firmy. Pokud by do výsledného SW prošla např. chyba v mezinárodní výměně dat, může negativně ovlivnit více než 20 zemí, což je problém, který může znamenat odliv zákazníků ke konkurenci. Vzhledem k tomu, že jsou data i procesy maximálně standardizované, je takový přechod relativně snadný.

Poměrně podstatnou a aktuální hrozbou je nedostatek kvalifikované pracovní síly. Tato problematika je detailněji popsána v analýze SLEPT (kap. 2.4), konkrétně podkapitole Sociální hledisko.

3.7 Analýza současného CRM systému

V následujících řádcích je rozepsán popis CRM systému Walo, který je v současné době používán ve společnosti. Dále je provedena analýza rizik a SWOT analýza.



Obr. 7: Logo systému Walo (Walo, 2019)

Systém, který je v této práci zkoumán, byl vyvíjen interně za účelem splnění požadavků zaměstnanců. Téměř všechny funkčnosti systému se týkají procesů okolo zákazníka, proto je možné se přiklánět k variantě, že se jedná o CRM operativního typu.

3.7.1 Popis systému Walo

Firemní informační systém Walo byl vyvinut ve společnosti pro interní potřebu řízení vztahů se zákazníky. Úplně původním systémem bylo OLO, které bylo možné používat pouze pomocí MS Office, konkrétně MS Outlook. Na základě potřeby odpoutání se od závislosti na této platformě, byl vyvinut nový systém Walo.

Vzhledem k tomu, že jedním ze směrů podnikání společnosti je vývoj IS, jako nejlepší forma řešení daného problému byla zvolena možnost vytvoření systému za pomoci

vlastních kapacit. Stalo se tak v roce 2000. Poslední aktualizovaná verze systému byla vydána v roce 2004 a jednalo se o verzi 4.39.

IS Walo je nasazen na interních serverech AURY a je dostupný pouze z intranetu, případně cestou zabezpečeného připojení přes VPN⁷. Aplikace nepodporuje SSL certifikát⁸ a není provozována na HTTPS⁹ protokolu. Prohlížeče ji tedy detekují jako nezabezpečenou webovou stránku.

Volba vhodného webového prohlížeče hraje při práci ve Walo důležitou roli. Vzhledem k době vzniku systému a dlouhodobě opomíjeným aktualizacím, je Walo nekompatibilní s většinou novodobých verzí prohlížečů. Například při spuštění v Microsoft Edge je špatně zobrazeno hlavní menu a nelze ani kliknout na jeho položky. Problémy nastávají i v Google Chrome nebo Internet Explorer. Zde se však jedná o dílčí funkce, které neovlivňují tak velkou měrou celkovou funkci systému.

Oficiálně podporované webové prohlížeče jsou Internet Explorer 6.0 nebo Mozilla 1.3, což jsou verze, které v současné době již nejsou používány.

V aplikaci je momentálně zaregistrovaných 42 uživatelů, kteří mohou zjistit informace z více než 6 000 záznamů, které jsou v systému uloženy. Aplikace je dostupná pouze v českém jazyce.

Přihlášení do aplikace

Přihlašovací stránka obsahuje pole pro vložení přihlašovacích údajů. Přihlášení se provádí na základě jména a hesla. Jiné metody přihlášení nejsou podporovány. Jméno a heslo je uživateli přiřazeno po získání oprávnění k přístupu do aplikace. Přihlašovací údaje jsou zasílány elektronickou poštou a generuje je zaměstnanec, který má správu systému na starosti.

⁷Virtual Private Network – virtuální privátní síť

⁸Secure Socket Layer – umožňuje šifrovanou komunikaci

⁹Hypertext Transfer Protocol Secure – umožňuje zabezpečenou komunikaci v počítačové síti



Obr. 8: Přihlašovací stránka (Walo, 2019)

Přihlašovací stránka obsahuje menu volbu „Nápověda“, která nabízí informace o aplikaci. Ovšem při kliknutí tlačítko nespustí žádnou akci.

Dále je na přihlašovací stránce zobrazeno aktuální datum a jméno uživatele. Vzhledem k tomu, že jde o přihlašovací stránku, je u jména uživatele vždy uvedeno „nepřihlášen“. Zobrazování této informace tedy postrádá smysl. V pravé části okna je připraven textový sloupec s názvem „Novinky“. Sloupec je ale prázdný a nic nezobrazuje.

Pod tlačítkem „Přihlásit“ se ještě nachází hypertextový odkaz „Zapomněli jste heslo?“. Odkaz však po kliknutí neprovádí žádnou akci.

Po úspěšném přihlášení se uživateli zobrazí formulář „Kontakty“.

Formulář Kontakty

Formulář „Kontakty“ je hlavním stránkou IS Walo. Uživatel zde tráví podstatnou dobu při práci se systémem a tento formulář obsahuje většinu funkcionality celého CRM.

Formulář se dělí na tři hlavní části:

- Pruh hlavního menu v horní části, který kromě odkazů na další formuláře zobrazuje aktuální datum a jméno přihlášeného uživatele,
- pole pro vyhledávání na základě různých množin atributů,
- seznam záznamů vyhledaných na základě zadaných atributů (při úvodním zobrazení obsahuje kompletní seznam přibližně 6 000 kontaktů zobrazených na stránkách po 20 záznamech).

Obr. 9: Formulář Kontakty (Walo, 2019)

Vyhledávání záznamů je možné provádět těmito způsoby:

- **Vyhledávání ve sloupcích** – jde o jeden z nejpoužívanějších způsobů vyhledávání. Umožňuje hledat záznamy na základě polí: společnost, příjmení, jméno, telefon (do zaměstnání), mobil, poslední (komunikace s kontaktem), další (komunikace s kontaktem). Tento způsob vyhledávání vyžaduje přesnou znalost některého z atributů, podle kterého chce uživatel vyhledávat.
- **Historie vyhledávání** – uchovává posledních 10 parametrů, podle kterých uživatel vyhledával. Je možné se k nim kdykoliv vrátit a opakovat hledání. Při odhlášení a opětovném přihlášení zůstane historie zachována.
- **Fulltextové vyhledávání (kontakty, poznámky)** – fulltextové vyhledávání v polích “kontakty” a “poznámky”.
- **Vyhledání podle kategorie** – umožňuje vyhledávat kontakty podle kategorie, do které jsou přiděleny při založení nebo editaci záznamu. Editaci kategorií, ze kterých lze vybírat, je možné provádět na formuláři Administrace/Číselníky/Kategorie.
- **Vyhledání podle zaškrtnutí** – vyhledává záznamy podle příznaků, které jsou nastaveny pro každý kontakt. Příznaky jsou většinou spojeny s hromadnou korespondencí a jsou u kontaktu provedeny jako zaškrtnutí políčko, např. PF emailem, PF osobně, pozvánka na Invox, pozvánka na IDEB a podobně.

- **Vyhledání podle poznámek** – detailní pohled na každý kontakt obsahuje sekci „Poznámky a úkoly“. Vyhledávání podle poznámek umožňuje filtrovat záznamy podle autora poznámky nebo úkolu a zároveň použít omezení pro datum, kdy byla poznámka či úkol do systému vložen.
- **Tisk štítků, Hromadné emaily** – nejde přímo o funkci vyhledávání, ale je na tomto formuláři uvedena. Podrobně je funkce rozepsána v podkapitole Tisk adresních štítků.

U většiny vyhledávacích metod je u pravé části okna zobrazena ikona lupy se zeleným symbolem „+“ a případně další grafikou. Význam ikony není na první pohled zřejmý a je nutné použít bublinovou nápovědu po najetí myši, která zobrazí doprovodný text s vysvětlením. Ikona je snadno zaměnitelná za tlačítko pro vytvoření nového záznamu a často máte nového uživatele.

Seznam záznamů vyhledaných na základě zadaných atributů zobrazuje pole: společnost, příjmení, jméno, telefon zaměstnání, mobil, poslední (bez bližšího uvedení významu, pro většinu kontaktů nevyplněno), další (bez bližšího uvedení významu, pro většinu kontaktů nevyplněno) a akce. Kliknutím na název pole je možné záznamy třídit.

Seznam záznamů dále obsahuje tlačítka:

- **Tisk** – zobrazí záznamy na aktuálním listu v novém okně prohlížeče ve formě vhodné pro tisk.
- **Export** – umožňuje export záznamů zobrazených na aktuálním listu do formátu MS Excel.
- **Oprávnění výběr** – otevře nové okno pro nastavení práv nad záznamy zobrazenými na aktuálním listu.
- **Přidat CK** – tlačítko pro přidání nového kontaktu/záznamu.

Systém v současné době obsahuje přes 6 000 záznamů. Ve stránkách je možné listovat po jedné nebo deseti stránkách, popř. na začátek/konec celého seznamu, přičemž je možné editovat počet zobrazených záznamů.

Záznamy jsou v seznamu umístěny poměrně blízko u sebe. To způsobuje horší čitelnost, obzvláště pokud pole obsahují delší název. Pro příklad je možné uvést, že společnost má

zákazníky z různých částí světa, mohou se zde zobrazovat hůře čitelná jména nebo snižovat čitelnost například při dlouhých názvech.

Vytvoření nového záznamu/kontaktu

Vytvoření nového záznamu je možné z formuláře „Kontakty“. Pro tento účel je zde tlačítko „Přidat CK“, což je pro uživatele, který v systému nepracuje často, poměrně matoucí. V systému totiž chybí vysvětlení zkratky CK. Metodou pokus-omyl tak uživatel zjistí, že se jedná opravdu o založení nového kontaktu. Význam zkratky byl po konzultaci se zaměstnanci, kteří se podíleli na vývoji systému, určen jako „Celý Kontakt“.

Nyní bude podrobněji probrána funkce založení nového kontaktu. Při užití výše zmíněného tlačítka pro nový kontakt, se otevře nové okno s formulářem, do kterého mají být vkládána data o zákazníkovi, dodavateli či obchodním partnerovi.

Obr. 10: Založení záznamu (Walo, 2019)

Při založení systém umožňuje poměrně detailně popsat nový kontakt již v záložce Základní. Na obrázku nahoře je zobrazen formulář k vyplnění. Pole, do kterých je možné uvádět informace, mají omezený počet znaků. To může být problém v případě, že je nutné zadat obsáhlejší informace.

Navíc systém nemá omezení v podobě typu znaků, které jsou vkládány. Do pole, kde má být uvedeno telefonní číslo může například uživatel bez problému vložit písmena a jiné

znaky. To pak může způsobit problémy při práci se systémem nebo při exportu dat v určitých formátech a případném importu do jiného systému.

Dále je možné uvést pole poznámka, které má omezení na 150 znaků. Funkce primárně slouží k zaznamenávání informací, kde došlo k seznámení s osobou (např. konference) nebo důležitých informací (např. na co si u daného kontaktu dát pozor). Pokud chce uživatel napsat více informací, musí původní poznámku převést do normální komunikace a zapsat novou poznámku.

Naopak velmi dobré funkce jsou možnost volby osoby, která za kontakt odpovídá, definování typu záznamu (partner, zákazník, dodavatel), nebo označení stavu komunikace. Tyto funkce mají předem definované stavy, ze kterých uživatel jen vybírá.

Kladně je hodnocena záložka „Související“, kde je možnost propojit různé kontakty, které se následně v dané záložce zobrazují. Díky této funkcionalitě je možné dohledat vazby mezi uvedenými kontakty. Pokud však v kontaktech není uvedena bližší informace (například nahrazení původní kontaktní osoby novou kontaktní osobou) třeba v poznámce, je velmi těžko dohledatelné, o jaké vazby mezi kontakty se jedná.

Ve spodní části výše uvedeného obrázku se nachází oddíl Poznámky a úkoly. Do této části je možné vkládat různé poznámky (včetně komunikace). V tomto případě uživatel může vkládat data s větším počtem znaků, a navíc není nutné mazat dříve vložená data kvůli vložení nových. Je zde také možné vidět přiřazené úkoly (více v podkapitole založení úkolu souvisejícího s kontaktem).

Aplikace umožňuje nastavovat uživatelské skupiny s určitou mírou oprávnění (například možnost úpravy záznamu nebo pouze ke zhlédnutí). Tuto funkci je možné použít i na jednotlivé záznamy nebo skupiny záznamů.

Rozdělení kontaktů do kategorií

V systému je možné přiřazovat záznamům různé kategorie. Jedná se například o přiřazení projektu. Kategorie jsou pevně definované v číselníku. Aktuálně je v systému definováno 114 kategorií. Jednotlivé kategorie seskupují záznamy podobného zaměření či účelu, například konkrétní produkt.

Kategorie slouží pro osobní potřebu uživatelů odpovědných za svěřené kontakty. Kategorie jim umožňují kontakty seskupovat, tedy ukládat si skupiny dat.

Kategorii může vytvořit každý uživatel. Není daná pevná struktura ani řád, jak kategorie vytvářet a ty jsou tedy vytvářeny na základě aktuální potřeby. To může vést k založení duplicitních kategorií, což snižuje kvalitu dat.

Označení souvisejících kontaktů

V této části systému je možnost provázat jednotlivé kontakty mezi sebou. Funkce je například použitelná při změně kontaktní osoby u zákazníka. Souvislost mezi záznamy je možné nastavit pro dvě a více osob. Negativem je, že nelze dohledat, jak jsou kontakty provázány (například, kdo byl předchozí kontaktní osobou). Takovou informaci lze dohledat pouze v poznámkách, pokud je to tam uvedeno.

Sledování komunikace se zákazníkem

Vkládání záznamů z komunikace se zákazníkem probíhá formou ručního kopírování e-mailů k jednotlivým záznamům. Při otevření detailu záznamu jsou vložené zprávy zobrazeny.

Výběr kontaktů podle kritérií

První, co uživatel při vstupu do systému spatří, je vyhledávání kontaktu. Uživatel má na výběr mnoho typů vyhledávání podle různých atributů kontaktu. Nejužitečnější je možnost fulltextového vyhledávání.

The screenshot displays the 'Kontakty' (Contacts) section of the Walo system. At the top, there is a navigation bar with tabs: Kontakty, Archiv, Úkoly, Hlídač, Administrace, and Nápověda. The date 'Dnes je 02.04.2019' and the user 'uživatel: [redacted]' are shown on the right. The main search area is titled 'Kontakty' and includes several search options: 'Vyhledávání ve sloupcích' (Search by columns) with fields for Společnost, Příjmení, Jméno, Telefon zam., Mobil, Poslední, and Další; 'Historie vyhledávání' (Search history) showing a previous search for 'Příjmení=kenworthy'; 'Fulltextové vyhledávání (kontakty, poznámky)' (Full-text search (contacts, notes)); 'Vyhledání podle kategorie' (Search by category); 'Vyhledání podle zaškrtnutí' (Search by checkboxes) with a grid of filters like 'PF poštou', 'Pozvánka na InveX', 'Pozvánka na IdeT', 'Pozvánka na IdeB', 'SPAM', 'PF + díř', 'Se vstupenkou', 'Se vstupenkou', 'NCS College', 'PF osobně', 'Řed. dopis', 'Řed. dopis', 'PF Emailem', and 'Email'; 'Vyhledání podle poznámek' (Search by notes) with fields for Vloženo and Vložil; and 'Tisk štítků, Hromadné emaily' (Print labels, Bulk emails) with a 'Tisk štítků' button and a 'Hromadný email' button. The bottom of the interface shows a 'Pozice prvního štítku (1-24) : 1' and a 'Tisk štítků' button.

Obr. 11: Kritéria vyhledávání (Walo, 2019)

Založení úkolu souvisejícího s kontaktem

Kliknutím na vybraný záznam na formuláři „Kontakty“ dojde k zobrazení detailu kontaktu. Detail se otevře v samostatném okně. Na kartě Úkoly pak může uživatel vidět

seznam všech úkolů přiřazených ke kontaktu. Systém mu také umožňuje přidat nový úkol, vytisknout nebo vyexportovat zobrazený seznam úkolů a upravit oprávnění.

Hotovo	Nadpis	Vloženo	Vložil	Termín	Provádí	Priorita	Závažnost	Proveden	Přílohy	Připomenout	Přečteno	Akce
<input type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek					
<input type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek	22.10.2012				
<input type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek	17.10.2012				
<input type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek					
<input checked="" type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek	11.08.2017				
<input checked="" type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek	14.06.2017				
<input checked="" type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek	25.01.2017				
<input checked="" type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek	03.12.2012				
<input checked="" type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek	07.11.2012				
<input checked="" type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek	22.03.2012				
<input checked="" type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek	26.02.2012				
<input checked="" type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek	26.02.2012				
<input checked="" type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek	23.02.2012				
<input checked="" type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek	23.02.2012				
<input checked="" type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek	27.10.2011				
<input checked="" type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek	09.05.2011				
<input checked="" type="checkbox"/>	Úkol: Získání nových kontaktů	22.10.2012	Provoz	22.10.2012	Provoz	Normální	Požadavek	09.05.2011				

Obr. 12: Seznam úkolů (Walo, 2019)

Seznam zobrazuje dokončené i probíhající úkoly. Úkoly není možné filtrovat, pouze řadit na základě jednotlivých sloupců tabulky (sestupně nebo vzestupně).

Nový úkol je možné vytvořit kliknutím na tlačítko „Přidat“. Tím dojde ke vložení nového řádku na začátek seznamu úkolů. Tento nový řádek má aktivní pole pro vyplnění údajů:

- **Nadpis** – nadpis úkolu, zobrazuje se v seznamu úkolů a je hlavním polem pro rozlišení konkrétního úkolu od ostatních.
- **Termín** – umožňuje zadat termín pro dokončení úkolu.
- **Provádí** – je rolovací menu, které umožňuje vybrat libovolného uživatele ze systému, který bude odpovídat za provedení úkolu.
- **Priorita** – uživatel může vybírat z priorit: nízká, normální, vysoká, kritická.
- **Závažnost** – na výběr jsou: doporučení, Err-malá, Err-velká, Err-kritická, požadavek.
- **Proveden** – zadání reálného termínu, kdy byl úkol dokončen.

- Připomenout – zadání termínu, kdy bude uživateli úkol připomenut skrze nástroj „Hlídač“.

Potvrzení vložení nového úkolu provedeme kliknutím na zelenou ikonu.



Obr. 13: Vložení nového úkolu (Walo, 2019)

Editovat je možné základní informace o úkolu, které byly vyplněny v předešlém kroku. Také popis úkolu, který je jedním z nejdůležitějších polí každého úkolu a přenáší informaci o tom, co je potřeba udělat, popř. obsahuje emailovou konverzaci s daným kontaktem, ručně zkopírovanou z emailového klienta, je možné vyplnit pouze při editování existujícího úkolu. Zároveň je možné přidat k úkolu libovolný soubor jako přílohu.

Změny uložíme opět kliknutím na zelenou ikonu „Uložit“, okno zavřeme skrze červenou ikonu „Zpět“.

Hromadné rozesílání e-mailů,

Na formuláři „Kontakty“ je pod částí vyhledávání v posledním řádku uvedena možnost „Tisk štítků, hromadné emaily“. Následující řádky se zaměřují na funkci hromadných emailů. Tisku štítků se věnuje podkapitola níže.

Nejprve je nutné pomocí některé z metod vyhledat kontakty, kterým má být hromadný email rozeslán. Kliknutí na tlačítko „Hromadný email“ otevře nové okno lokálního emailového klienta s předvyplněnými emailovými adresami všech záznamů ze seznamu kontaktů. Uživatel pak vyplní pole běžné emailové zprávy a zprávu odešle standardním způsobem skrze svého emailového klienta. Systém neumí skrývat emailové adresy ostatních účastníků, a tak každý kontakt v přijatém emailu vidí adresy všech ostatních příjemců emailu.

Tlačítko „Adresa hromadného emailu“ slouží k vygenerování emailových adres všech zobrazených kontaktů ve formátu kompatibilním s prohlížeči Internet Explorer a Mozilla. Uživatel si tyto informace musí ručně zkopírovat z obrazovky a následně je může použít

ve webové verzi emailového klienta pro vytvoření hromadného emailu, případně i e-mailového klienta jako je MS Outlook, Mozilla Thunderbird či jiných.



Obr. 14: Vygenerování emailové adresy (Walo, 2019)

Tisk adresních štítků

Spolu s možností hromadné emailové komunikace se na stejném řádku nacházejí tlačítka pro tisk adresních štítků.

„Tisk štítků 1“ vygeneruje pro každý kontakt ze seznamu kontaktů štítek vhodný pro vytištění a nalepení na dopisní obálku. Štítek obsahuje tyto údaje (seřazené shora dolů): název společnosti, (titul) jméno a příjmení, adresa – ulice, adresa – město.

„Tisk štítků 2“ má stejnou funkci jako předchozí, jen je na prvním místě štítku (titul) jméno a příjmení a až na druhém název společnosti.

Tisk seznamů a karet kontaktů

Seznam kontaktů je možné vyexportovat do souboru nebo vytisknout. Tlačítko „Tisk“ zde vygeneruje do nového okna tabulku s kontakty ve zobrazení vhodném pro tisk.

Při zobrazení detailu vybraného kontaktu slouží tlačítko „Tisk“ pro tisk karty kontaktu (detailu kontaktu). Detail kontaktu obsahuje všechny důležité informace o kontaktu včetně seznamu úkolů.

Obr. 15: Tisk karty kontaktu (Walo, 2019)

3.7.2 Analýza rizik

V rámci hodnocení aktuálně zavedeného systému Walo je nutné určit si rizika, která se na něj mohou vztahovat. K této analýze je použita skórovací metoda, která je detailně popsána v teoretické části této práce.

Metoda byla zvolena na základě její srozumitelnosti. Navíc je ve společnosti již zaveden systém ISMS (Information Security Management System), ve kterém jsou definována rizika pro různé části společnosti.

Rizika byla definována a konzultována s kompetentními osobami společnosti a uživateli systému. Za účelem dosažení kompletního pohledu se jednalo se o zaměstnance jak z technického oddělení, z oddělení marketingu a obchodu a management společnosti.

Tab. 5: Rizikové faktory (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Rizikový faktor č.	Rizikový faktor
1	Krádež, zpronevěra dat zaměstnancem
2	Zneužití informací a osobních údajů (GDPR) ¹⁰
3	Neoprávněné získání přístupových údajů
4	Špatný výcvik – krátké školení zaměstnanců, případně žádné školení
5	Nepozornost při vkládání dat do systému – chyby v datech
6	Nedostupnost dat – výpadek HW (požár, porucha klimatizace v serverovně, výpadek proudu v serverovně)
7	Porušení integrity dat v systému – chyba v databázi, přiřazení kontaktní údaje k jiným jménům
8	Morální zastarání SW – nemožnost spustit systém na aktualizovaných prohlížečích
9	Prolomení zabezpečení systému – krádež, zneužití dat
10	Nevyužití/opomenutí obchodní příležitosti kvůli nekvalitnímu CRM
11	Chybná komunikace se zákazníky, potencionálními zákazníky a obchodními partnery

Pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika a velikosti jeho dopadu jsou použity pětibodové stupnice. Hodnota 1 je definována jako téměř nemožné tedy velmi malá

¹⁰General Data Protection Regulation – obecné nařízení o ochraně osobních údajů

pravděpodobnost výskytu, a téměř neznatelný dopad. Hodnota 5 je definována jako nejvyšší, tedy téměř jistá možnost vzniku rizika a kritický dopad při uskutečnění rizika.

Tab. 6: Hodnocení rizik (Vlastní zpracování)

Úroveň	Možnost vzniku rizika	Dopad rizika
5	Téměř jisté	Kritický
4	Pravděpodobně	Velmi významný
3	Možné	Významný
2	Nepravděpodobné	Málo významný
1	Téměř nemožné	Téměř neznatelný

Následně je nutné definovat si závažnost rizika. Hodnocení nalezneme v následující tabulce. Je zde posuzována hodnota rizika z tabulky rizik. Pro lepší přehlednost je použita metoda semaforu, kdy jsou použity pouze 3 barvy: červená, žlutá a zelená. Rozdělení jednotlivých barev a tím i množin rizika nalezneme v následující tabulce.

Tab. 7: Kritéria Hodnocení rizik (Vlastní zpracování)

Hodnocení rizika		
	Běžná rizika	0-6
	Závažná rizika	7-15
	Kritická rizika	16-25

Ocenění rizik

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty možnosti výskytu rizika a jeho dopadu. Hodnoty byly získány pomocí dotazníkového šetření od uživatelů současného systému z různých oddělení (oddělení infrastruktury, obchodní oddělení, management a oddělení customer care).

Tab. 8: Ocenění rizik (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Rizikový faktor č.	Skóre možnosti výskytu	Skóre dopadu	Hodnota rizika
1	1,4	3,6	5,04
2	2,2	3,6	7,92
3	1,8	3,8	6,84
4	4,2	2	8,40
5	3,6	3	10,8
6	2,6	3,6	9,36
7	1,8	4,2	7,56
8	3	4	12
9	1,8	4,8	8,64
10	3,2	4,2	13,44
11	3,8	3,8	14,44

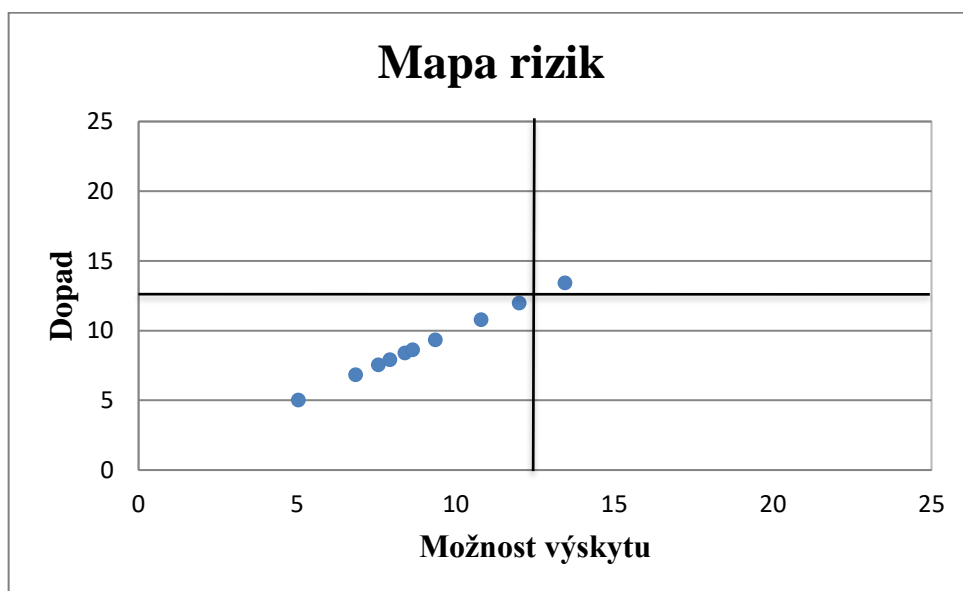
Výsledná hodnota dat získaných v dotazníkovém šetření byla stanovena aritmetickým průměrem korespondujících dvojic dat. Z tabulky je možné vyčíst, že žádné riziko nebylo určeno jako kritické.

Na základě výše uvedených informací byla vytvořena mapa rizik, ve které jsou hodnoty rizik uvedeny číselně. Pro lepší přehlednost je váha těchto rizik označena barvami semaforu.

Tab. 9: Mapa rizik (Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu rizika	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
Dopad rizika						

Z uvedených hodnot je vytvořena i grafická mapa rizik, kde jsou rizika členěna do čtyř kvadrantů.



Graf 1: Mapa rizik (Vlastní zpracování na základě analýzy rizik)

Téměř všechna rizika se nachází ve kvadrantu bezvýznamných hodnot, pouze 1 riziko jsou uvedeno v kvadrantu kritických hodnot rizik. Konkrétně se jedná o rizikový faktor č. 11. Jedná se o riziko z obchodní oblasti, konkrétně špatná komunikace se zákazníky nebo ztráta obchodní příležitosti. Někteří zaměstnanci, kteří komunikují přímo se zákazníky mohou dodat špatné informace na základě mylných dat.

Na hranici s kvadrantem významných hodnot rizika se nachází rizikový faktor č. 10, který též spadá do oblasti obchodu. Nevyužití obchodní příležitosti může společnost připravit o zisk.

Za zmínku též stojí rizikový faktor č. 1 (krádež dat). Míra pravděpodobnosti a dopadu vyšla velmi malá, proto byla provedena konzultace. Výsledkem bylo zjištění, že do systému nejsou zadávána data, která by nebylo možné při ztrátě dohledat, byť s vysoce vynaloženým úsilím. Proto je faktor takto nízký. Navíc ve společnosti panuje vůči zaměstnancům důvěra, proto nejsou ve velké míře aplikována opatření na ochranu před tímto faktorem.

Zhodnocení

Analýza rizik neprokázala, že se v současné době nachází v systému nějaké kritické riziko. Je zde však několik závažných rizik, na které by měl být brán zřetel. Tato rizika jsou vypsána v následující tabulce. V rámci snižování dopadu rizik byla ke každému závažnému riziku navržena opatření.

Tab. 10: Návrhy na opatření ke snížení rizika (Vlastní zpracování na základě analýzy rizik)

Poř. číslo	Rizikový faktor	Návrh opatření
4	Špatný výcvik – krátké školení zaměstnanců, případně žádné školení	V případě aktualizace současné systému provést důkladné zaškolení do systému. V případě, že bude systém nahrazen novým, zaškolení bude povinným atributem pro výběr dodavatele. Vstupní školení bude provádět dodavatel.
5	Nepozornost při vkládání dat do systému – chyby v datech	Větší míra automatizace v podobě propojení systému. Dále nastavení polí tak, aby nebylo možné vkládat jiné znaky (telefon – pouze čísla)
6	Nedostupnost dat – výpadek HW (požár, porucha klimatizace v serverovně, výpadek proudu v serverovně)	Provádět zálohu na server umístěný mimo hlavní serverovnu
8	Morální zastarání SW – nemožnost spustit systém na aktualizovaných prohlížečích	Při aktualizaci původního systému dbát na kompatibilitu s novými verzemi prohlížečů.

Poř. číslo	Rizikový faktor	Návrh opatření
		Při zajištění nového systému požadovat technickou podporou (dodavatel vydává aktualizované verze)
9	Prolomení zabezpečení systému – krádež, zneužití dat	Co nejdříve zajistit nový systém s dostatečným zabezpečením, případně provést zlepšení bezpečnosti současného systému
10	Nevyužití/opomenutí obchodní příležitosti kvůli nekvalitnímu CRM	Pomocí nového systému zajistit pořádek v datech
11	Chybná komunikace se zákazníky, potencionálními zákazníky a obchodními partnery na základě nekvalitních dat	Zavedení automatizace procesů převodu dat mezi systémy používanými ve firmě, čímž bude snížena pravděpodobnost lidské chyby

3.7.3 SWOT

V této části je provedena SWOT analýza současného systému za účelem zjištění konkrétních slabých nebo silných stránek, hrozeb či příležitostí.

Pro analýzu byla čerpána data z dotazníkového šetření, kdy měli zaměstnanci, dle zkušeností s používáním systému, uvést informace do níže uvedené tabulky.

Tab. 11: SWOT analýza systému (Vlastní zpracování podle uživatelského průzkumu)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Provozován na interní síti - Velká databáze kontaktů za dlouhé období - Prakticky nulové náklady na provoz a podporu 	<ul style="list-style-type: none"> - Nemožnost přístupu k datům z Internetu (pouze přes VPN) - Od r. 2004 bez dalšího vývoje - Uživatelsky nepřívětivý, zastaralý UX design¹¹ - Nedostatečná datová struktura - Chybí jednotné postupy, jak se systémem pracovat - Izolace od ostatních systémů (Zastaralá technologie)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Vytvoření aktuální verze systému - Využití nedostatků současného systému k definování atributů nového systému 	<ul style="list-style-type: none"> - Napadení systému - Ztráta obchodních příležitosti skrze nedostatek informací ze systému - Neopravitelná havárie systému

Již z letmého pohledu je možné pozorovat, že u systému velkou měrou převažují slabé stránky, z čehož je možné soudit, že systém nejspíš bude nevyhovující. Na následujících řádcích budou detailněji rozvedeny vybrané řádky tabulky č. 11.

Silné stránky

V rámci silných stránek systému je dobré zmínit záznamy, které systém obsahuje. Jsou zde ukládána data od roku 2000, historie zakázek, kontaktní osoby a při bližším zkoumání i propojenost mezi jednotlivými záznamy.

¹¹ User Experience

Dále jsou uvedeny prakticky nulové náklady. Společnost nemusí vynakládat finanční prostředky za licence, jelikož je systém vyvinut interně. Z důvodu omezení interních kapacit byla přerušena aktualizace systému v roce 2007, kdy byla uvedena poslední, v současné době používaná verze. Od té doby nejsou vynakládány žádné prostředky na údržbu.

Slabé stránky

V této části je uvedeno nejvíce aspektů. Nejdůležitější z nich, které budou rozvedeny, jsou nedostatečná datová struktura a izolace od ostatních systémů.

V rámci nedostatečné datové struktury se jedná hlavně o špatné formáty datových polí. Například dvě telefonní čísla v poli, kde by mělo být pouze jedno. Dále pak vkládání informací do polí, která k tomu nejsou primárně určena.

Co se týká izolace od ostatních systému, spočívá slabost v tom, že není provázán s žádným jiným systémem, který je ve společnosti používán. V současné době je zaveden systém JIRA, pomocí kterého komunikují jednotlivé úseky mezi sebou a také se zákazníkem (servicedesk¹²). JIRA se zároveň využívá pro podporu zavádění agilních metodik. Chybí také provázanost s elektronickou poštou.

Příležitosti

Definovat příležitosti je poměrně složité, obzvlášť u morálně zastaralého systému. Možnou příležitostí je vytvořit aktualizovanou verzi využitím vlastních vývojových kapacit. Jedná se o příležitost ke zlepšení zkušeností pracovníků společnosti ve smyslu vzdělávání a možnosti vytvoření něčeho nového.

Jako druhá příležitost je využití nedostatků původního systému k definici požadavků na nový CRM systém. Při detailním posouzení současného stavu vyjdou najevo problémy se současným CRM systémem. Tyto problémy by v dalším kroku měly být transformovány do požadavků na nový systém nebo aktualizovanou verzi.

Hrozby

Možné hrozby mohou mít pro společnost nemalé negativní následky. Proto je nutné je předem určit a vytvořit vůči nim opatření. V rámci zkoumaného systému byly zjištěny

¹² Kontaktní místo pro uživatele systému s dodavatelem

3 hrozby. Detailněji budou rozvedeny hrozby napadení systému a ztráta obchodních příležitostí.

U stávajícího neudržovaného systému je potencionální hrozba prolomení zabezpečení a zcizení interních dat. I když do systému nejsou zadávány citlivé údaje, jejich zcizení by mohlo mít pro společnost neblahé následky. Konkurence by mohla získat kontakty a záznamy komunikace se zákazníky, což by mohla využít ve svůj prospěch. Obnova databáze záznamů, která je v systému budována od roku 2000, by byla velmi náročná a nákladná, hlavně v ohledu mzdových nákladů, kdy by jednotliví zaměstnanci museli dohledávat komunikaci a kontakty v historii.

Další poměrně velkou hrozbou systému je ztráta obchodních příležitostí, které společnosti přináší finanční prostředky. Jelikož některé systém nemá kvalitní datovou strukturu, mohou být některé informace lehce přehlédnuty, tím pádem se přemění na neuskutečněné příležitosti, které odklání možnost dosažení vyššího zisku společností.

3.8 Výstup analýz

Podrobným popisem funkcí systému byly zjištěny nedostatky. Funkce jako takové jsou v systému v některých oblastech dostatečné, avšak velkým problémem je uživatelská přívětivost systému. Ať už se jedná o intuitivní ovládání nebo celkovou přehlednost systému. V oblasti spokojenosti uživatelů s prací v systému byl již v minulosti proveden průzkum, jehož výsledkem byla velká míra nespokojenosti se systémem. Což se také promítlo do SWOT analýzy, kde měli uživatelé uvést své názory.

V oblasti systémových nedostatků se hlavně jedná o nekompatibilitu se současnými prohlížeči, čímž je způsobena částečná nefunkčnost. Dalším podstatným nedostatkem systému je izolace od ostatních systémů, které se ve společnosti používají, především elektronické pošty. Výsledkem je nutnost zadávat data manuálně, což vede k větší chybovosti v datech. Jako příklad je možné uvést nesprávné používání pole poznámek, kam jsou vkládány informace, které spadají do části komunikace.

Z pohledu analýzy rizik vyvstává jako největší riziko chybná komunikace se zákazníkem na základě špatných informací, která vyplývají ze špatných dat. Stejně tak promeškání obchodní příležitosti, což opět plyne ze špatných dat, která jsou kvůli nízké míře automatizace vkládána ručně a je tak umožněna větší chybovost.

Z celkového pohledu je systém v současné době nevyhovující, vzhledem k jeho nedostatkům ať už oblasti uživatelské přívětivosti nebo systému jako takového. Z těchto informací vyplývá, že by měla být provedena změna systému.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě analýzy současného systému byly zjištěny velké nedostatky z pohledu uživatelského rozhraní, zabezpečení a celkové zastaralosti systému. Z těchto informací vyplývá, že systém již nevyhovuje současným požadavkům. Navíc se od doby, kdy byl vyvinut, společnost rozšířila a změnila velké množství interních procesů.

Návrhem na zlepšení je zajištění kompletně nového CRM systému, který bude splňovat současné požadavky společnosti.

Je možné vydat se dvěma směry. V prvním směru by byl zajištěn vývoj nového systému opět za pomoci vlastních kapacit nebo je možné za pomoci průzkumu trhu vybrat jiný, již vyvinutý CRM systém. Tyto možnosti budou detailně posouzeny v následujících odstavcích.

4.1 Interní vývoj nového systému

Jelikož se vybraná společnost zabývá vývojem informačních systému, z technologického hlediska by interní vývoj nemusel být problém. Je však nutné zvážit další důležité aspekty, kterými jsou vytíženost zaměstnanců, časové hledisko (doba, než bude systém možné používat), procesy a grafické zpracování systému a v neposlední řadě finanční náročnost interního vývoje.

Ze SLEPT analýzy je možné vyčíst, že společnost očekává příležitost v oblasti nových zákazníků v rámci změny technologie. Z toho důvodu je nutné vlastní kapacity využít ve směru vývoje produktu nikoliv interního CRM. Navíc, pokud se uskuteční zmíněná hrozba v oblasti nedostatku kvalifikované pracovní síly, mohlo by rozhodnutí vývoje za pomoci interních zdrojů přivést společnost do nepříjemné situace.

Společnost se zabývá vývojem IS pro oblast vojenské logistiky. V tomto odvětví má již zpracované procesy a postupy. Avšak co se týče oblasti CRM, bylo by nutné zajistit všechny procesy v oblasti řízení vztahů se zákazníky, se kterými vývojáři nemají zkušenosti a přenést tyto procesy do IS. Z pohledu nákladů se bude jednat o vyšší položku než zajištění systému, který je již na trhu vyvinutý, a procesy v oblasti řízení již byly do IS zavedeny.

Z výše uvedených důvodů není doporučeno tento návrh provádět.

4.2 Výběr CRM z nabídky na trhu

Výběr nového systému může zásadním způsobem zefektivnit procesy ve společnosti. Avšak při výběru špatného systému může nastat situace, kdy společnost utratí nemalé peněžní prostředky za software, který bude špatně ovladatelný, uživatelsky nepřívětivý, nekompatibilní s dalšími firemními systémy, a hlavně nebude podporovat procesy zavedené ve společnosti.

Při zvolení varianty výběru nového systému z trhu je nutné stanovit si očekávání od nového systému. Tedy co a jak bude zpracovááno, jakou měrou automatizace a mnoho dalších aspektů, které jsou uvedeny v následujících kapitolách.

4.3 Metodika výběru systému

Systém (SW) pro řízení vztahů se zákazníky je pouze jedna z 5 komponent, ze kterých se skládá oblast řízení vztahů se zákazníky. V této části je důležité si definovat informace z jednotlivých komponent.

Z oblasti HW prozatím nejsou vymezeny požadavky na to, zda má být systém umístěn přímo ve společnosti na vlastních hardwarových prostředcích nebo je preferován software as a service (SaaS)¹³. Při využití SaaS společnost platí pouze za využívání služby a také odpadá starost o HW vybavení.

V oblasti orgware má společnost zaveden ISMS, který zajišťuje procesy v rámci IS a ochrany dat. Co se týče lidské složky, je navrženo použití Lewinova modelu řízení změny, aby byly pokryty nedostatky a zafixováno hladké fungování systému. V posledním bodu, reálný svět, nebyly zjištěny žádné informace, na které by měl být brán při výběru zřetel.

Abychom mohli podat návrhy na nový systém, je nutné zjistit požadavky v technické, uživatelské a obsahové oblasti. Zároveň bylo zjištěno, že je nutné aktualizovat určité prvky v oblasti řízení vztahů se zákazníky ve společnosti, které je nutné definovat pro správný výběr nového systému. Konkrétně se jedná o procesy, týkající se oblasti řízení vztahů a CRM strategie.

¹³ Používání SW jako služby

CRM strategie

V první řadě je nutné stanovit CRM strategii. Ve spolupráci s vedením společnosti byla definována strategie v oblasti řízení vztahů. Společnost se zaměřuje na zákazníky, se kterými navazuje dlouhodobou spolupráci. Jedná se zpravidla o spolupráci na 5 a více let. Vzhledem k zaměření společnosti se často jedná o poměrně velké zákazníky, co se týká množství zpracovávaných dat nebo složitosti implementace systému. Z toho důvodu se společnost zaměřuje na podporu a udržení současných zákazníků, s tím, že v průběhu roku chce získat další 2 až 3 nové zákazníky.

Procesy

Společnost se snaží o budování dlouhodobých vztahů se všemi zákazníky. AURA má v současné době mimo jiné 20 zákazníků, kteří používají její software MC CATALOGUE. Primárně na tyto zákazníky je cílena tato kapitola. Jeden z atributů na nový systém bude potřeba detailnějších informací o jednotlivých záznamech. Do systému nebudou zadávány stovky záznamů měsíčně, ale bude kladen důraz na možnost detailnějšího zápisu a propojenosti se souvisejícími záznamy.

V rámci řízení kontaktů je obecně snaha o co největší míru automatizace, tedy propojení CRM s elektronickou poštou, čímž můžeme dosáhnout automatického přiřazování emailové komunikace ke konkrétnímu kontaktu nebo možnost napojení CRM na telefonní ústřednu (IPEX, 2019).

Ve vybrané společnosti je v současnosti používána platforma GSuite, která je poměrně rozšířená. Tudíž by v této oblasti neměla vzniknout překážka propojení s novým systémem. Navíc bylo při dotazníkovém šetření zjištěno, že tuto funkčnost požadují všichni uživatelé. V rámci automatizace se jedná o zásadní funkci systému a s jistotou by měla být uvedena jako požadavek nového systému.

Automatizace nespočívá pouze v propojení e-mailové komunikace ale i dalších komunikačních kanálů a zpracování dat (např. reporty). Tyto funkčnosti jsou v současné době nazývány hromadně SFA¹⁴. Větší míra automatizace snižuje chybovost lidského faktoru, tudíž je možné tyto funkčnosti uvést též jako požadavek.

¹⁴ Sales Force Automation

AURA má své zákazníky, v oblasti software pro kodifikaci, převážně z řad B2G¹⁵, případně dodává přes lokální partnery v jednotlivých zemích. Z toho plyne, že své marketingové aktivity směřuje na veletrhy nebo události v oboru. Není tedy nutným požadavkem, aby systém obsahoval funkce z oblasti automatizace řízení marketingu.

Jako poslední z procesů jsou hodnoceny servisní služby. AURA dbá na to, aby měla spokojené zákazníky. Obzvláště v odvětví, ve kterém se pohybuje, mohou být náklady na získání nového zákazníka velmi vysoké (např. kvůli nutnosti cestování na obchodní jednání a prezentace), proto je kladen důraz na kvalitní podporu a údržbu systému.

V současné době je již zaveden systém JIRA Service Desk od společnosti Atlassian, který jsou zákazníci zvyklí používat. Tento systém již ve společnosti funguje, chybí však napojení na CRM systém. Jednalo by se o proces, který by zautomatizoval předávání informací mezi jednotlivými úseky. Například pokud by byla provedena změna systému JIRA místo CRM. Změna by nemusela být hodnocena kladně zaměstnanci ani zákazníky, kteří jsou již na systém zvyklí. Proto je doporučením současný systém ponechat a zajistit možnost propojení s novým navrhovaným CRM systémem nikoliv přizpůsobit tento typ systému k CRM systému.

Funkce přenosu dat z JIRA by měla být uvedena v požadavcích na nový systém. Pokud nebude zavedena automatizace v tomto ohledu, hrozí riziko chyby lidského faktoru, že budou data předávána ze systému do systému ručně a mohou obsahovat chyby, nehledě na časovou náročnost přenosu dat.

4.3.1 Požadavky na nový systém

Za účelem dosažení komplexního přehledu požadavků na nový systém byly použity analýzy společnosti, analýza systému a dotazníkové šetření. Dotazníky byly rozeslány zaměstnancům různých oddělení, kteří určitým způsobem ovlivňují řízení vztahů se zákazníky, případně dodavateli, aby bylo zhodnoceno i praktické hledisko. Konkrétně se jednalo o 34 zaměstnanců z vedení společnosti, obchodního a marketingového oddělení, oddělení customer care, hospodářsko správní úsek, oddělení infrastruktury, pozice vedoucích jednotlivých úseků a zaměstnanci z oblasti vývoje informačních systémů.

¹⁵ Business-to-government – obchodování s vládním sektorem

Dotazník obsahoval část zhodnocení současného systému, která je detailněji rozepsána v kapitole 3.7. Dále byli zaměstnanci dotazováni na požadavky na nový systém, ať už formou hodnocení pomocí škály, nebo možností napsat konkrétní názor volnou formou.

Obecné požadavky

Při zkoumání požadavků na nový systém byla často zmiňována jednoduchost systému, což je možné interpretovat jako uživatelskou přívětivost. Takto je označován systém, který je uzpůsoben uživateli a jeho intuitivnímu chápání. Měl by být přehledný, lehce ovladatelný, logický. Do této kategorie spadají například funkčnosti, jako je tlačítko ukončení aplikace v pravém horním rohu. Málokterý uživatel by jej hledal v levém dolním rohu.

V současném systému tento požadavek nesplňuje mnoho funkcností, konkrétně třeba založení nového kontaktu, které je iniciováno tlačítkem umístěným uprostřed stránky na pravé straně a pod zkratkou „Přidat CK“.

Konkrétní funkce

Je nutné definovat konkrétní požadavky, které budou tvořit základnu pro výběr dodavatele nového systému. Tyto požadavky byly ohodnoceny dvěma faktory: zda se jedná o „povinný požadavek“ nebo „nepovinný požadavek“.

V případě povinného požadavku dodavatel tuto podmínku musí splňovat. Pokud ne, nemůže být vybrán jako dodavatel systému. Ve druhém zmíněném faktoru, se jedná o rozhodující kritérium při shodě dodavatelů. Tedy pokud některý dodavatel bude nabízet funkce zařazené do kategorie „nepovinný“, existuje větší možnost, že bude vybrán jako dodavatel pro společnost. Samozřejmě s ohledem na nákladnost v oblasti finančních prostředků.

Nově vybraný systém by měl prostupovat 3 vrstvami, které jsou popsány v teoretické části této práce. Jedná se o vrstvu komunikačních kanálů pro kontakt se zákazníky, vrstvu firemních procesů a vrstvu integrační platformy, což je propojení s dalšími systémy používanými ve společnosti. Požadavky z těchto oblastí byly zahrnuty v tabulce požadavků na nový systém níže.

Zakomponování čtvrté vrstvy bylo po konzultaci s vedením společnosti zamítnuto z důvodu citlivosti zadávaných dat.

Tab. 12: Požadavky na nový systém (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Požadavek	Povinný požadavek	Nepovinný požadavek
Evidence kontaktů		
Základní údaje	X	
Provázanost kontaktů v rámci jedné společnosti (jednoho zákazníka)	X	
Evidence komunikace	X	
Propojení s elektronickou poštou	X	
Propojení s GSuite ¹⁶	X	
Integrace s JIRA	X	
Termín poslední aktualizace	X	
Statistiky, reporty	X	
Řízení projektu		
Odpovědná osoba	X	
Milníky projektu/zakázky	X	
Termíny dokončení projektu/zakázky	X	
Mailing		
Šablony		X
Hromadné rozesílání e-mailů (kampaně)	X	
Upozornění na události týkající se zákazníka ¹⁷		X

¹⁶ Balík online aplikace (pošta, kalendář, sdílený disk, dokumenty, videohovory)

¹⁷ Narozeniny, svátek, výročí spolupráce

Požadavek	Povinný požadavek	Nepovinný požadavek
Úkoly		
Zadávání úkolů		X
Připomínání termínů úkolů		X
Informace o splnění úkolu zadávajícímu		X
Uživatelská oprávnění	X	
Přístup z mobilního telefonu		X
Česká jazyková mutace		X

Mimo výše uvedené požadavky, které byly sesbírány většinou z řad zaměstnanců, by systém měl splňovat tyto funkce nebo požadavky. Požadavky, které nebyly určeny zaměstnanci, byly zjištěny pomocí průzkumu trhu.

Import dat

Import dat je funkce, kdy je do systému nahráno větší množství dat najednou a dle definovaných pravidel jsou tato data roztržena do jednotlivých polí (například jméno, příjmení, telefonní číslo a další). Ze současného systému je možné data exportovat do souboru ve formátu XML.

Nový systém by měl obsahovat funkci, která dokáže zajistit import dat z tohoto typu souboru. Pokud by takovou funkci neměl, musela by se data přenášet ručně, což by znamenalo velké náklady v rámci lidských zdrojů.

Čištění dat

V návaznosti na předchozí kapitolu (import dat) je dobré zmínit i kvalitu dat. V současné době je v systému přes 6 000 záznamů. V rámci teoretické části této práce bylo zjištěno, že mohou existovat i chybná data a duplicity. Tato data by měla být před importem do nového systému opravena.

Čištění dat většinou nezajišťuje přímo modul v systému, ale dodavatel, jako doprovodnou službu při implementaci systému.

Bezpečnost systému

Ve společnosti je nastavena poměrně přísná bezpečnostní politika. Je zaveden ISMS, který je popsán v interních směrnících společnosti. Popisuje bezpečnost informací, řízení rizik a definuje informační aktiva. Těmito směrnici se musí řídit každý zaměstnanec.

Společnost má certifikaci ISO/IEC 27001, což je mezinárodně platný standard, který definuje požadavky na systém managementu bezpečnosti informací., především pak řízení bezpečnosti důvěry informací pro zaměstnance, procesy, IT systémy a strategii firmy (International Organization for Standardization, 2019).

V rámci ISMS je klasifikována důvěrnost dat. Jsou stanoveny tyto 4 kategorie:

- Veřejně dostupné informace – označení C1, zpravidla veřejně dostupné informace, nebo informace určeny ke zveřejnění.
- Interní informace – označení C2, jedná se o běžné obchodní informace, které chce společnost uchovat v tajnosti (například kontaktní údaje zaměstnanců).
- Chráněné informace – označení C3, informace, které společnost získala od jiných subjektů v rámci smluvních vztahů.
- Důvěrné informace – označení C4, vyjádření těchto informací může společnosti přivodit závažné škody (Kula a Gogela, 2018, s. 13).

Informace, které mají být zadávány do systému, budou nejvýše do označení C3, což jsou chráněné informace. Z toho důvodu bude kladen důraz na bezpečnostní opatření nového systému.

V rámci nového systému je preferována liberální politika, což znamená, že jsou explicitně vyjmenována pravidla, co nesmí být prováděno. Modifikovanou formu liberální politiky je možné nastavit pomocí uživatelských práv, což je také povinným požadavkem na nový systém.

Systém bude využívat v současné době maximálně 20 uživatelů, avšak měla by zde být možnost, aby bylo možné tento počet zvýšit.

4.3.2 Postup změny

Postup přechodu na nový systém bude proveden pomocí Lewinova modelu řízení změny.

V oblasti řízení změn je nutné, jako u každého projektu, definovat zodpovědné osoby. Konkrétně se jedná o sponzora, agenta a advokáta změny.

Sponzorem změny je v tomto změnovém řízení generální ředitel společnosti. Agentem změny je výkonný ředitel, který spolupracuje s několika členy obchodního týmu na úspěšném výběru a implementaci nového systému. Ve společnosti je možné určit více advokátů změny. Při průzkumu zaměřeném na zajištění nového systému, byly velmi dobré ohlasy v oblasti návrhu na změnu současného systému. Jako advokáty lze tedy považovat většinovou část dotázaných zaměstnanců.

Cílem této změny je nahradit původní CRM systém za nový, který usnadní práci s daty v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Lidský faktor je jednou ze základních složek systému a velkou měrou ovlivňuje jeho funkčnost. Pokud zaměstnanci změnu systému odmítnou, ať už z jakéhokoli důvodu, systém může být sebelepší, ale společnost nedosáhne kýžených výsledků.

Proto byl zvolen model, za pomoci, kterého bude změna provedena tak, aby byla zaměstnanci vnímána co nejpozitivněji.

V rámci příprav byly zpracovány tyto otázky:

Co jsou hybné síly změny (vliv, intenzita)?

Ve společnosti panuje všeobecná nespokojenost se současným systémem. Co se týče jeho funkčnosti i uživatelské přívětivosti. Další velkou hybnou silou je absence již jednou zmíněné knowledge base, kde by byly umístěny podstatné informace na jednom místě. Tato hybná síla má velkou intenzitu.

Jak bude vypadat budoucí stav, to, čeho chce společnost dosáhnout změnou?

Ve společnosti bude zaveden systém, do kterého budou vkládána data týkající se oblasti řízení vztahů se zákazníky, převážně automaticky z již fungujících systémů. Také bude systém schopen zefektivnit procesy v této oblasti.

V rámci zapojení lidských zdrojů, kdo bude změnu podporovat a kdo bojkotovat?

Při provádění a po průzkumu nebyla vyjádřena vůči změně negativní reakce. Naopak zaměstnanci i vedení společnosti zaujaly kladný přístup v rámci změny. V tomto procesu změny není očekáván bojkot či negativní emoce z řad zaměstnanců v rámci změny.

Kde ve společnosti bude provedena intervence (např. jaké systémy, oddělení)?

Už současný systém prostupuje většinou částí společnosti, minimálně se týká vedoucích pozic jednotlivých oddělení. Největší vliv bude mít změna na obchodní oddělení, které bude muset aktualizovat procesy spojené s novým systémem. Hlavně v oblasti práce s daty a využívání informací. Dále pak bude velkou měrou ovlivněn sekretariát a vedení společnosti ve stejné oblasti jako je obchodní oddělení. Konkrétně by se mělo jednat o zavedení procesů zajištění přenosu dat mezi systémy. Díky propojení jednotlivých systémů mezi sebou by měla část procesů odpadnout, konkrétně se jedná o manuální zadávání dat.

Jakým způsobem bude intervence probíhat?

Na základě návrhu této diplomové práce bude provedena detailní analýza v oblasti možností implementace nového systému do společnosti. Konkrétně se bude jednat o detailní komunikaci s vybranými dodavateli v rámci podrobných technických požadavků na propojení aplikací a dále pak projednání finanční stránky.

V případě schválení navrhovaného dodavatele bude následovat samotná implementace a zaškolení uživatelů do systému.

Jak dopadlo provedení změny?

Tento dotaz bude možné zhodnotit po uplynutí určité doby od zavedení systému. Konkrétně se může jednat o 6 měsíců. Což je časové hledisko, po kterém by měl být systém plně zaveden.

Rozmrazení (příprava změny)

Jak již bylo výše zmíněno, návrh na změnu je ve společnosti brán velmi pozitivně.

Byl proveden průzkum, ze kterého byly definovány požadavky na nový systém. Průzkum se týkal hlavně uživatelů současného systému. Ne všichni totiž budou nový systém používat a jejich poznatky by mohly zkreslit výsledek výzkumu, což by mohlo mít za následek definování špatných požadavků. Jakmile byly stanoveny požadavky, následoval výběr systému.

Změna (intervence)

Fáze změny nastává po výběru dodavatele. Skládá se ze 4 hlavních kroků, což je instalace systému, propojení se současně používanými systémy, migrace dat a školení zaměstnanců. Obzvláště školení by měl provádět zaměstnanec dodavatele, který bude systém dokonale znát. V rámci zaučení by měl být vybrán jeden zaměstnanec, který bude provádět dodatečná školení pro nové zaměstnance.

Zmrazení (fixace)

Dokončení změny je po zaškolení zaměstnanců. Po této fázi budou po dobu 2 měsíců prováděny 1x týdně porady. Porad se budou účastnit vedoucí projektu změny a vedoucí jednotlivých uživatelů systému, kteří budou mít za úkol evidovat zpětnou vazbu z používání nového systému.

Bude probíhat kontrola plnění aktuálních dat. Jedná se o velmi důležitou část, protože systém může být sebekvalitnější, ale pokud nebude obsahovat aktuální data, může dojít k použití špatných informací, což může mít neblahé následky. Kontrola bude probíhat na základě konzultací s jednotlivými uživateli, zda uvedli všechny informace do systému. V rámci fixace budou kontroly prováděny ve frekvenci 2krát týdně, po měsíci užívání 1krát týdně a následně budou probíhat namátkové kontroly.

Po dvou měsících bude provedeno závěrečné zhodnocení, zda si zaměstnanci na systém zvykli a jsou vykonávány úkoly bezproblémově nebo je nutné pokračovat v poradách, případně určit delší dobu fixace nebo provést další zaškolení.

V případě nespokojenosti bude nutné definovat oblasti, ve kterých systém nevyhovuje a podniknout kroky k jejich nápravě ve spolupráci s dodavatelem.

4.4 Výběr dodavatele

Díky stanovení požadavků na nový systém je možné zahájit výběrové řízení dodavatele. Jelikož je v současné době na trhu velké množství dodavatelů, byl pro zúžení množiny dodavatelů použit portál www.vyber-crm.cz. Zde klient zadá své požadavky do předem vytvořeného dotazníku. Otázky jsou zaměřeny jak na podnik obecně, tak na požadavky nového systému.

Po přihlášení do portálu je možný přístup k databázi dodavatelů, kteří jsou zároveň ohodnoceni a je zde možné i získat reference na daného dodavatele. Na základě vyplněného dotazníku navíc systém vyhodnotí i shodu požadavků s nabízeným produktem. Následuje pak detailnější průzkum s konzultantem dané společnosti. Ten pak zašle vybraných 5 dodavatelů, kteří se nejlépe shodují s našimi požadavky.

K detailnímu posouzení byl vybrán produkt od společnosti RAYNET s.r.o.

V oblasti evidence kontaktů systém splňuje všechny povinné požadavky. Jedním z důležitých požadavků je napojení na další systémy použité ve společnosti. Na webových stránkách je uvedena možnost napojení na GSuite. Ohledně propojení s elektronickou komunikací je zde funkce e-mailové asistentky, kdy je vkládána do příjemce e-mailu adresa asistentky a zpráva je poté automaticky zpracována do systému.

Navíc je zde možnost napojení na ICal, což je standard pro výměnu kalendářových dat. Po propojení je možné data zobrazovat na platformách iOS a Android, dále v program MS Outlook (RAYNET, 2019).

Co se týče požadavku na integraci se systémem JIRA, propojení není v aktuální nabídce, avšak je zde možnost využít REST API konektor. Za pomoci podpory RAYNET by mělo IT oddělení společnosti zajistit napojení na systém JIRY.

Dále dodavatel splňuje i nepovinné požadavky jako jsou přístup z mobilního zařízení, česká jazyková mutace.

Dodavatel na svých stránkách uvádí poměrně bohatý systém zabezpečení, který zajišťuje různé oblasti. Konkrétně se jedná o fyzické zabezpečení dat, chod systému je zajištěn v datacentrech Amazon Web Services. Dále zabezpečení přenosu dat, kdy je veškerá komunikace šifrována pomocí certifikovaného elektronického podpisu, stejný typ používají banky. Též je umožněno nastavení uživatelských práv, díky kterému lze nastavovat oprávnění přístupu k datům individuálně nebo skupinám (RAYNET, 2019).

Jako výhoda daného dodavatele je možnost pojištění uložených dat v systému. Toto pojištění se vztahuje na poškození, krádež nebo únik (RAYNET, 2019).

V neposlední řadě je důležité uvést i zálohování dat, společnost nabízí každodenní zálohování veškerých dat a souborů (RAYNET, 2019).

Společnost na svých webových stránkách uvádí reference, které jsou kvalitně zpracovány. Klienti zde uvádí i nedostatky, které nastaly při implementaci či užívání systému. Skutečnost, že se společnost nebojí zveřejnit i své nedostatky je hodnocena velmi kladně.

Z oblasti teoretických požadavků splňuje společnost RAYNET s.r.o. požadavky na výbornou. Navíc umožňuje zkušební verzi na 30 dní zdarma, ve které má uživatel možnost vyzkoušet, jak se se systémem pracuje a případně dodavateli uvést oblasti, ve kterých uživatel není spokojen a před zakoupením řešení má možnost tyto oblasti konzultovat.

Z finanční stránky je řešení poměrně nákladné, ale vzhledem k tomu, že splňuje i nepovinné požadavky, je doporučeno vyzkoušet neplacenou verzi a poté provést konečné doporučení, zda řešení zakoupit či nikoliv. Testování by mělo probíhat v aplikaci, která bude obsahovat část nebo celou databázi kontaktů, která bude importována do systému.

4.5 Ekonomické zhodnocení projektu

Při změně systému, ať už se jedná o CRM nebo jakýkoliv jiný, je vždy požadavkem zlepšení oproti současné situaci. V této kapitole jsou vypsána očekávaná zlepšení, která po zavedení budou sloužit jako podklady k porovnání změny a zhodnocení, zda byla úspěšná, či nikoliv.

Vzhledem k tomu, že informace o mzdách zaměstnanců nejsou veřejně uváděny, bude hodnocení provedeno v jednotkách minut, tedy časové vyjádření.

Pro získání hodnot bylo provedeno měření. Procesy před změnou jsou měřeny v systému Walo, procesy po změně jsou měřeny v systému RAYNET, ve kterém byla umožněna práce díky 30denní zkušební verzi systému.

Při stanovení času na jednotlivé činnosti bylo provedeno 10 měření, ze kterých pak byly aritmetickým průměrem definovány výsledné hodnoty. Pro lepší představu jsou v tabulce uvedena čísla v souhrnu za jeden pracovní týden, tedy 5 člověkodní. Hodnoty jsou uvedeny na jednoho zaměstnance.

Tab. 13: Úspora času (Vlastní zpracování na základě měření procesů)

Proces	Před změnou (min.)	Po změně (min.)	Úspora (%)	Úspora (min.)
Zápis nového záznamu	8:30	3:20	61	5:10
Zaznamenání e-mailové komunikace do systému	9:30	0:45	92	8:45
Vyhledávání kontaktní osoby	12:10	4:25	64	7:45
Celkem	30:10	8:30	72	21:40

Ve výše uvedené tabulce mohou být poněkud zarážející čísla, konkrétně u vyhledání kontaktní osoby. Jedná se o dohledání jména a např. telefonního čísla na základě znalosti jiného atributu (např. funkce v dané organizaci). Důvodem je problematika neaktualizovaných dat a nutnost procházení souvisejících kontaktů, které nemají uvedenou funkci v přehledu. Tudíž je v podstatě procházet související kontakty jeden po druhém, dokud uživatel nenajde v poznámce, že se jedná o aktuální kontakt.

Se systémem bude pracovat 20 uživatelů. V potaz je bráno, že v roce je 50 pracovních týdnů. Díky pronásobení veličin byla zjištěna odhadovaná úspora času, která činí 21 666 minut, což je 361 hodin. Při 160hodinovém pracovním měsíci se jedná o úsporu téměř 2,5 platu jednoho zaměstnance.

Se systémem však přichází nejen úspora, ale i náklady. Cena systému je dána licencemi za uživatele a jedná se o 500 Kč/měsíc/uživatel (RAYNET, 2019). Jelikož se jedná o cloudovou službu, není nutné zajišťovat žádné HW prvky. V součtu se tedy bude jednat o náklady ve výši 120 000 Kč/rok.

V oblasti zlepšení je nutné uvést i faktory, které není možné číselně vyjádřit. Jedná se o spokojenost uživatelů se systémem. Původní systém Walo není, jak bylo již několikrát zmíněno, uživatelsky přívětivý. Oproti tomu u systému od společnosti RAYNET, je kladen důraz na tento atribut, protože se jedná o poměrně častý požadavek firem, které se rozhodly CRM systém změnit nebo zavést. S uživatelskou přívětivostí je spojena úspora

času, která je zmíněna ve výše uvedené tabulce. Již ve zkušební verzi jsou zákazníkovi nabízena videa a tutoriál, díky kterému se do několika minut v systému dobře orientuje.

Dále je nutné uvést, že management společnosti bude mít lepší podklady v oblasti rozhodování. Ať už se bude jednat o rozhodování na základě reportů vygenerovaných ze systému, nebo na základě informací, které jsou uvedeny na jednom místě. S tím odpadne i nutnost si tyto informace shromažďovat před případným rozhodnutím. Budou k dispozici již v systému.

5 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zpracovat analýzu současného stavu systému pro řízení vztahů se zákazníky, tedy jeho posouzení a na základě těchto analýz navrhnout řešení na zlepšení současné situace.

V první části bylo nutné vytvořit teoretickou základnu. Zde jsou popsány důležité pojmy týkající se řešené problematiky. Obzvláště v odvětví informačních systémů je možné, že některé uvedené pojmy mohou být čtenáři neznámé, proto je nutné je důsledně rozepsat.

Po vysvětlení pojmů následovala část, kde jsou rozebrány analýzy použité při zkoumání současného stavu společnosti a informačního systému pro řízení vztahů se zákazníky. V rámci analýzy společnosti se jednalo o PEST a SWOT analýzu. Pro analýzu samotného systému byla použita SWOT analýza a skórovací metoda analýzy rizik. Jelikož byly očekávány změny v rámci návrhů na zlepšení, byl zmíněn i Lewinův model řízení změny.

Po vysvětlení metodiky a důležitých pojmů následovala analytická část práce. V této části byla v první řadě představena společnost, ve které byla práce zpracovávána. Následovalo zjištění současného stavu. Poté byl proveden popis funkčnosti systému a jejich zhodnocení. Též byla provedena SWOT analýza samostatného systému.

Na základě získaných podkladů bylo zjištěno, že současný systém je nevyhovující a je nutné zajistit nový. Následovala tvorba návrhu na zlepšení, která obsahoval 2 návrhy. Vývoj nového systému pomocí vlastních kapacit. Návrh byl zamítnut na základě vytíženosti vlastních kapacit. Následoval návrh výběru nového systému z trhu, který byl detailně rozpracován.

Výběr probíhal za pomoci portálu vyber-crm.cz, který na základě požadavků doporučil několik dodavatelů. Následovalo porovnání s požadavky společnosti a praktické testování systému, na základě kterého, byla doporučena společnost RAYNET, s.r.o. jako dodavatel nového systému.

SEZNAM ZDROJŮ

Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu v České republice: AOBP [online], 2018. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://www.aobp.cz/o-aobp/>

Aircall: Contact Center vs. Call Center: What Is the Difference? [online], 2017. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://aircall.io/blog/call-center/contact-center-vs-call-center/>

AURA: Informační systémy šité na míru [online], 2018. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://www.aura.cz/zamereni-spolecnosti/>

AURA: Informační systémy šité na míru [online], 2018. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://www.aura.cz/nasi-zakaznici/>

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2012. *Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4307-3.

AURA Brandbook, 2019

BRNO: Vysoké školy v Brně [online], 2018. Brno [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/obcan/skolstvi-vzdelavani/vysoke-skoly/>

CRM portál: Potřebujeme CRM? [online], [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/potrebuujeme-crm>

Compare Business products: CRM vs. Sales Force Automation [online], 2014. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.comparebusinessproducts.com/crm/crm-101/crm-vs-sales-force-automation>

DOHNAL, Jan, 2002. *Řízení vztahu se zákazníky: proces, pracovníci, technologie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0401-3.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO, 2009. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2848-3.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4275-5.

- DYCHÉ, Jill, 2002. *The CRM handbook: a business guide to customer relationship management*. Boston: Addison-Wesley. ISBN 0-201-73062-2.
- GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN, 2006. *Podniková informatika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1278-4.
- GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ, 2009. *Podniková informatika: 2. přepracované a aktualizované vydání*. 2. vyd. Praha. ISBN 978-247-2615-1.
- HRONEK, Jiří. *Informační systémy*. 2007. Olomouc [cit. 2018-12-28].
Dostupné z: <http://phoenix.inf.upol.cz/esf/ucebni/infoSys.pdf>
- International Organization for Standardization* [online], 2019. [cit. 2019-04-10].
Dostupné z: <https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html>
- IPEX* [online], 2019. [cit. 2019-02-5].
Dostupné z: <https://www.ipex.cz/sluzby/integrace-crm/>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6220-3
- KOŠTÁLKOVÁ, Olga a Jiří NEUMANN. *Architektura pro řízení vztahů se zákazníky – CRM. Systém OnLine*. 2000 [online]. [cit. 2019-03-25].
Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/architektura-pro-rizeni-vztahu-se-zakazniky-crm.htm>
- KOZÁK, Vratislav, 2011. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-02-6.
- KRAHULA, Jakub, 2018. Rozhovor s projektovým manažerem společnosti AURA, s.r.o., Brno 30.10. 2018
- KULA, Jan a Robert GOGELA, 2018. *Směrnice: Postupy opatření bezpečnosti informací*. Brno: AURA, s.r.o.
- LABERGE, Robert, 2012. *Datové sklady Agilní metody a business intelligence*. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-251-3729-1.

LEHTINEN, Dr. Jarmo R., 2007. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1814-9.

Ministerstvo financí České republiky [online], 2018. Praha [cit. 2019-01-04].

Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2018/ministerstvo-financi-zverejnuje-zavery-z-30660>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online], 2018. [cit. 2018-11-10].

Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>

MOLNÁR, Zdeněk. *Efektivnost informačních systémů*. 2.vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0087-5.

NATO: THE GROUP OF NATIONAL DIRECTORS ON CODIFICATION (AC/135) [online], 2019. [cit. 2019-02-5].

Dostupné z: https://www.nato.int/structur/AC/135/main/pdf/NCS_codes_chart.pdf

NATO: THE GROUP OF NATIONAL DIRECTORS ON CODIFICATION (AC/135) [online], 2019. [cit. 2019-02-5].

Dostupné z: https://www.nato.int/structur/AC/135/main/links/tools_codification.htm

NATO: North Atlantic Treaty Organization [online], 2018. [cit. 2018-11-10].

Dostupné z:

https://www.nato.int/cps/ra/natohq/topics_50090.htm?fbclid=IwAR3tqA9P5Yi2xyF5Q6f3RcNY3bfQu5BJQygyxEt8OLN6z1tXYB_4yIooMQK8

POKORNÝ, Jaroslav, 2008. *XML technologie: Principy a aplikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2725-7.

Poslanecká sněmovna parlamentu České Republiky [online], 2018. Praha [cit. 2018-12-09].

Dostupné z: <https://www.psp.cz/eknih/2017ps/stenprot/023schuz/s023046.htm#r3>

Poslanecká sněmovna parlamentu České Republiky [online], 2018. Praha [cit. 2018-12-09].

Dostupné z: <https://www.psp.cz/eknih/2017ps/stenprot/023schuz/s023043.htm>

Poslanecká sněmovna parlamentu České Republiky [online], 2018. Praha [cit. 2018-12-09].
Dostupné z: <https://www.psp.cz/eknih/2017ps/stenprot/005schuz/s005056.htm#r3>

Poslanecká sněmovna parlamentu České Republiky [online], 2018. Praha [cit. 2018-12-09].
Dostupné z: <https://www.psp.cz/eknih/2017ps/stenprot/017schuz/s017086.htm>

RAYNET [online], 2019. Ostrava [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://raynet.cz/cena/>

RAYNET [online], 2019. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://raynet.cz/integrace/>

RAYNET [online], 2019. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://raynet.cz/zabezpeceni/>

Reuters [online], 2018. Praha [cit. 2019-01-04].
Dostupné z: <https://www.reuters.com/article/us-czech-government/czech-pm-babis-says-will-never-resign-over-investigation-idUSKCN1NL0ZZ>

ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza: 2. přepracované a doplněné vydání*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SCHWALBE, Kathy, 2011. *Řízení projektů v IT: Kompletní průvodce*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2882-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1667-4.

SODOMKA, Petr. 2006. *Informační systémy v podnikové praxi*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ISBN 80-251-1200-4.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ, 2010. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. dopl. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2878-7.

SKLENÁK, Vilém a kolektiv, 2001. *Data, informace, znalosti a Internet*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-409-0.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ a kolektiv, 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.

TVRDÍKOVÁ, Milena, 2000. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-703-6.

Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti [online], 2018. [cit. 2018-10-11]. Dostupné z: <http://www.urosksoj.army.cz/>

VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYMĚTAL, Dominik, 2009. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3046-2.

Walo: *Customer Relationship system společnosti AURA* [online], 2019. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: intranet společnosti AURA

WESSLING, Harry, 2003. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0569-9.

Wikipedie: *První vláda Andreje Babiše* [online], 2018. [cit. 2018-12-09].

Dostupné z:

https://cs.wikipedia.org/wiki/Prvn%C3%AD_vl%C3%A1da_Andreje_Babi%C5%A1e

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Mapa rizik.....	53
-------------------------	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: SWOT analýza.....	20
Obr. 2: Lewinův model řízení změny	23
Obr. 3: Vzor mapy rizik skórovací metody	28
Obr. 4: Logo společnosti.....	29
Obr. 5: Organizační struktura společnosti	30
Obr. 6: Logo NCS College	34
Obr. 7: Logo systému Walo	38
Obr. 8: Přihlašovací stránka.....	40
Obr. 9: Formulář Kontakty	41
Obr. 10: Založení záznamu.....	43
Obr. 11: Kritéria vyhledávání	45
Obr. 12: Seznam úkolů	46
Obr. 13: Vložení nového úkolu.....	47
Obr. 14: Vygenerování emailové adresy	48
Obr. 15: Tisk karty kontaktu.....	49

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Vzor tabulky rizikových faktorů skórovací metody	27
Tab. 2: Vzor tabulky k ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory skórovací metody	27
Tab. 3: Vzor tabulky návrhu na opatření ke snížení rizika skórovací metody	28
Tab. 4: Cílový segment	32
Tab. 5: Rizikové faktory	50
Tab. 6: Hodnocení rizik	51
Tab. 7: Kritéria Hodnocení rizik	51
Tab. 8: Ocenění rizik	52
Tab. 9: Mapa rizik	53
Tab. 10: Návrhy na opatření ke snížení rizika	54
Tab. 11: SWOT analýza systému	56
Tab. 12: Požadavky na nový systém	65
Tab. 13: Úspora času	73